

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A INTERAÇÃO CULTURAL – ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA COREANA NO
DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ERALDO BOËCHAT LEAL

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

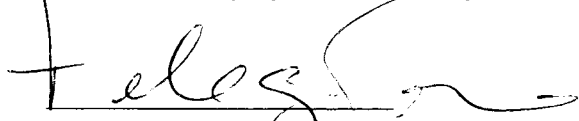
**A INTERAÇÃO CULTURAL – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
COREANA NO DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
ERALDO BOËCHAT LEAL

E

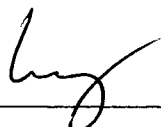
APROVADO EM 31 / 10 / 2001.

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



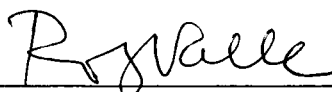
FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



LUIS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO



ROGÉRIO ARAGÃO BASTOS DO VALLE

DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

*Ao Sr. Jurandy Faria Leal e à
D^a Maria Esi Boëchat,
meus adoráveis pais*

AGRADECIMENTOS

“Existe uma serenidade muito especial na vida quando ela é vivida em meio à gratidão - uma simples, quieta e serena alegria”. (Ralph H. Blum).

Meses de pesquisa, estudos, bibliotecas, discussões com funcionários, chefes, gerentes e tantas pessoas, que ficou difícil acreditar que existissem inúmeros amigos “ocultos”, sensíveis e co-preocupados com esta tarefa árdua, que é a de apresentar um estudo que possa ser utilizado por outros colegas, no intuito de tornar a vida um pouco melhor para nossos funcionários.

Entre tantas pessoas que acreditaram neste trabalho, alguém em especial precisa ser citado, pela educação, apoio, palavras de incentivo e, mais do que tudo isso, por acreditar na possibilidade frente às dificuldades que foram surgindo: meu ilustre Profº Dr. Fernando G. Tenório. Suas palavras amigas, incentivadoras nos proporcionaram o combustível para ir mais adiante, virar noites estudando e escrevendo. Sempre na memória alguém que, desde o primeiro dia de aula, mostrou-se preocupado com os desafios que tínhamos pela frente.

Ao meu ilustre professor, grande amigo, meu muito obrigado. Você nem imagina o quanto ajudou na consecução deste trabalho, o quanto fortaleceu nossa vida e a preocupação com nossos funcionários.

É verdade professor, a vida dos trabalhadores nas organizações precisa da contribuição de grandes homens como você. *Flexibilização organizacional*, seu livro, passou a ser um marco em minha vida. É um norteador na melhoria que precisamos implementar nas nossas organizações.

Que Deus o abençoe grandemente, proporcionando-lhe saúde, sabedoria e este amor à docência e aos seus alunos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	01
1.1 OBJETIVOS	05
1.1.1 OBJETIVO GERAL	05
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	05
CAPÍTULO 2. ESTRUTURAS CONCEITUAIS E ANALÍTICAS	07
2.1 ANTECEDENTES NA LITERATURA	12
2.2 A ESCOLA COMPORTAMENTAL	14
2.3 PROPOSIÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	15
2.3.1 MODELO DE LIKERT	20
2.4 CONCEITOS ANTROPOLÓGICOS DE CULTURA	23
2.5 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS ANTROPOLÓGICOS NO ESTUDO ORGANIZACIONAL	25
2.5.1 MODELO DE AIDAR	28
2.6 A CULTURA E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	32
2.6.1 MODELO DE MORGAN	36
2.7 MODELOS DE ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.7.1 MODELO DE HOBBS	38
2.7.2 MODELO DE BENNIS	41

2.7.3 MODELO DE FLEURY E FLEURY	42
2.7.4 MODELO DE CURY	46
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA	50
3.3 QUESTÕES DE PESQUISA	51
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	52
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	52
CAPÍTULO 4. ASPECTOS CULTURAIS	54
4.1 A EMPRESA SAMSUNG	54
4.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS, HISTÓRICOS E CULTURAIS DA CORÉIA	54
4.2.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	54
4.2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS	56
4.2.3 ASPECTOS CULTURAIS	58
4.2.4 A CULTURA DA EMPRESA	60
4.2.5 A SAMSUNG INTERNACIONAL	62
4.2.6 ORGANOGRAMA E ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA SAMSUNG	63
4.2.7 A SAMSUNG NO BRASIL	64
4.2.8 SAMSUNG NA AMAZÔNIA	65
4.3 ASPECTOS GEOGRÁFICOS, HISTÓRICOS E CULTURAIS DE MANAUS	67
4.3.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS DE MANAUS	67
4.3.2 ASPECTOS DA HISTÓRIA ECONÔMICA DE MANAUS	69
4.3.2.1 As drogas do sertão	69
4.3.2.2 A economia da borracha	71
4.3.2.3 A Zona Franca de Manaus	74
4.3.2.4 A ocupação urbana de Manaus	81
4.3.2.5 Condições sócio-econômicas da população	83

4.3.2.6 Características culturais da população de Manaus	85
4.4 DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE AS DUAS CULTURAS	90
CAPÍTULO 5. RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA	92
5.1 CONCEITOS E DECODIFICAÇÃO DOS INDICADORES	92
5.1.1 LINHAS DE PRODUÇÃO	93
5.1.2 REPRESENTANTES DAS DUAS CULTURAS NAS LINHAS DE PRODUÇÃO	94
5.1.3 MATRIZES E TABULAÇÃO DA PESQUISA	96
5.2 RESULTADO DA PESQUISA	97
5.2.1 IDENTIDADE	97
5.2.2 COMUNICAÇÃO	99
5.2.3 PERCEPÇÃO	102
5.2.4 LIDERANÇA	104
5.2.5 INTERAÇÃO	106
5.3 APLICAÇÃO DOS MODELOS DE CULTURA	110
5.3.1 MODELO DE LIKERT	110
5.3.2 MODELO DE AIDAR	111
5.3.3 MODELO DE MORGAN	111
5.3.4 MODELO DE HOBBS	112
5.3.5 MODELO DE BENNIS	112
5.3.6 MODELO DE FLEURY	113
5.3.7 MODELO DE CURRY	113
5.4 QUESTÕES DE PESQUISA	115
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	141
ANEXOS A	141
ANEXOS B	148
ANEXOS C	149
ANEXOS D	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação...	15
Figura 2.2 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos de Herzberg	17
Figura 2.3 - Teoria X e Teoria Y	19
Figura 2.4 - Os Quatro Sistemas Administrativos de Likert	21
Figura 2.5 - Curva de Aculturação	27
Figura 2.6 - Distância do poder	29
Figura 2.7 - Prevenção à incerteza	31
Figura 2.8 - Individualismo versus coletivismo	32
Figura 2.9 - Novos Paradigmas no Cenário Empresarial	34
Figura 2.10 - Um exemplo de Cultura Organizacional	39
Figura 2.11 - Questões Sobre Cultura Organizacional	40
Figura 2.12 - Três tipos de Cultura Organizacional	41
Figura 2.13 - O Processo de desvendar a cultura de uma organização	44
Figura 2.14 - O iceberg organizacional	48
Figura 4.1 - Mapa da situação geográfica da Coreia	55
Figura 4.2 - Localização mundial dos negócios da Samsung	62
Figura 4.3 - A Fábrica da Samsung em Manaus	65
Figura 4.4 - Localização da cidade de Manaus	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Evolução da mão-de-obra da ZFM	76
Tabela 4.2 – Balança comercial da ZFM	77
Tabela 4.3 – Distribuição das famílias por renda familiar no Município De Manaus – 1988	84

RESUMO

Trata-se de um estudo sobre a cultura organizacional em uma empresa coreana, a Samsung Eletrônica Amazônia S.A., afiliada da Samsung Corporation, implantada no Distrito Industrial de Manaus, Estado do Amazonas, a partir de 1986, atraída pelos incentivos da Zona Franca de Manaus.

A partir de uma pesquisa extensa, realizada em junho de 2001, pelo Setor de Recursos Humanos da empresa, foram selecionadas vinte e seis matrizes cujos resultados comprovam a principal hipótese do trabalho: a de que a cultura da empresa pode ser a responsável pelos problemas existentes em sua área de produção, interferindo na qualidade de seus produtos.

Das conclusões da pesquisa, portanto, infere-se que os dirigentes da empresa, todos coreanos, entram em choque com a cultura dos empregados na linha de produção, todos de naturalidade amazonense. Assim, os problemas entre essas duas culturas interferem negativamente em todos os indicadores da pesquisa, a saber: identidade, comunicação, liderança, percepção e interação.

Palavras-chave : cultura, cultura organizacional, área de produção, indicadores, identidade, comunicação, liderança, percepção e interação.

ABSTRACT

This study is about organizational culture in korean company, Samsung Eletrônica SA, one of the Samsung Corporation plants in Industrial District of Manaus, Amazon, Brazil, established in 1986, attracted by tax free zone in Zona Franca de Manaus (Free trade zone in Manaus).

Started by an extensive research in June 2001 realized by Human Resources Department in this company, were separated twenty six matrix table where the results valid the main hypothesis in this work : the company culture may be responsible for the problems at production plant, specially for the quality of its products.

From the conclusion of this research, however, read it that leaders in this company, all koreans, are in cultural chock with the employees' cultures at the production lines, all of them from Amazon (amazonenses). Therefore, the problems among this two cultures interfere negatively in all indicators in this work, as : identity, communication, leadership, perception and interaction.

Key words : culture, organizational culture, production lines, indicators, identity, communication, leadership, perception e interaction.

EPÍGRAFE

“Ensina-nos a contar os nossos dias
para que alcancemos corações sábios”.
Salmo 90:12

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A intensificação da economia globalizada, a partir da década de 1970, propiciou o surgimento de novas leituras da Teoria das Organizações, como a cultura organizacional, entendendo-se que os ambientes externos e internos têm relevância quanto às medições dos fenômenos sociológicos pertinentes às organizações. Mas, essas novas concepções administrativas, atuais e predominantes, têm suas origens em momentos anteriores, e que ainda permeiam as estruturas das empresas no século presente, com roupagem nova, novos nomes, novas propostas de técnicas, ainda enraizados na cultura industrialista, que perpetuam conceitos como mão-de-obra, divisão de tarefas, controles etc.

A Segunda Guerra Mundial, como um desses momentos, ocasionou grandes mudanças nos países ocidentais, principalmente nas antigas colônias européias, antes totalmente dependentes dos países desenvolvidos, no sentido em que foram obrigadas à industrialização de produtos anteriormente importados. É que, nessa ocasião, tornou-se impossível a aquisição desses produtos em decorrência do grande conflito. No Brasil, o período da Segunda Grande Guerra “significou (...) a necessidade e a oportunidade de criação de certa capacitação local para a produção de bens essenciais, em função da interrupção do fornecimento pelos países mais avançados” (Fleury e Fleury, 1997 p. 123). Os mesmos autores referem, nesse sentido, que isso foi observado “com grande nitidez na área de máquinas e equipamentos. É nesta ocasião, por exemplo, que surgem as empresas produtoras de implementos agrícolas e as empresas produtoras de máquinas-ferramentas” (Fleury e Fleury p. 123-124).

O surgimento do modelo Taylorista/Fordista, no início do século XX, assim como a sua adoção pela maioria dos mercados em todo o mundo ocidental, ainda demonstra a situação privilegiada da indústria mundial, onde a demanda era muito superior à oferta de seus produtos. Peters e Waterman (1982), no clássico *Em busca da excelência*, citados por Fleury e Fleury (1997), “justificam essa adoção indiscriminada pelo fato de o mercado ser vendedor (a demanda é maior que a oferta, então quem estabelece as regras é o vendedor): o que quer que fosse produzido teria sido

comprado. Assim, o fato de uma empresa estar ou não bem organizada não era tão relevante; havia muito espaço, ainda, para empresas ineficientes” (Fleury e Fleury, 1997 p. 40).

E são ainda os mesmos autores, que citam o acontecimento de que esse modelo passou a ser rejeitado por trabalhadores mais qualificados, obrigando, portanto, que as empresas fossem em busca de novas formas de gestão organizacional. Assim, eles se referem a esse respeito: “Observa-se que a implantação destes projetos em determinadas empresas, como as fábricas da Volvo, em Kalmar e Uddewalla, e nas fábricas da Scania deu-se em contextos específicos de recusa de trabalhadores, com certo nível de escolaridade e padrão de vida, a aceitar as condições de trabalho impostas pelo modelo taylorista/fordista” (Fleury e Fleury p. 70).

Assim, o desenvolvimento tecnológico em todas as áreas do conhecimento humano e o conseqüente incremento da internacionalização da economia, principalmente a partir da década de 1970, mudou totalmente o quadro antes delineado. A produção passou a exceder a demanda, e as empresas, por conseguinte, voltaram-se para repensar o mercado.

Portanto, é a partir das décadas de 60/70 que, muitos métodos auxiliares da disciplina Administração, surgiram com outros modelos para suprir as novas necessidades de um mercado transformado teórica e tecnologicamente.

Uma das correntes mais difundidas na teoria da gestão, a partir das últimas três décadas do século XX, é a denominada *cultura de empresa*, que, para Smircich e Calas, citados por Aktouf (1993), trata-se da *corrente dominante (main stream)*. Segundo o mesmo autor, os seguidores dessa corrente, entre os quais Peters e Waterman, Deal e Kennedy, assim como Schein, Pettigrew, Weick, Allaire e Firsirotu, consideram que “a empresa pode ter ou ser ‘uma cultura’. E esta cultura pode ser ‘diagnosticável’, podendo ser eficiente e bem-sucedida, ou pelo contrário, ineficiente e mal-sucedida. Assim, além de ser reconhecível, e “desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos” (Aktouf, 1993 p. 40).

Apesar de ser a corrente dominante, existem muitas críticas procedentes a respeito de alguns aspectos desse método, entre as quais, a de ser uma analogia frente ao objeto da Antropologia, que é a cultura. “É como se fosse uma espécie de empréstimo do termo, sem que se pretenda ‘importar’ tudo aquilo de que ele está carregado quando localizado no seu contexto de origem. A cultura deveria ser, se a considerarmos como a ‘reunião de tudo o que faz a vida da empresa’, uma maneira diferente de designar um sistema generalizado, ‘irracional’ e, talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente” (Aktouf, 1993 p. 42). Outra crítica a esse método é o de ser utilizado como instrumento artificial para a total predominância dos dirigentes empresariais na gestão organizacional. Inclusive, o autor explica o surgimento do interesse pela cultura de empresa como uma consequência dos estudos sobre o Japão, onde “o desempenho, constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo que regem a sociedade e a cultura ancestral japonesa” e a consequente “dureza da concorrência do Extremo Oriente”, que fizeram com que os gerentes ocidentais comessem a pensar em suas próprias empresas como “templos dedicados à produtividade” (Aktouf, 1993 p. 43).

Todavia, em detrimento dessas críticas, mas evitando os exageros da utilização de conceitos eminentemente antropológicos e muito complexos, como o conceito de mito, por exemplo, torna-se possível, através dos modelos preconizados por essa “corrente dominante”, estudar a cultura interna das organizações, para identificar a sua predisposição ou não, para as mudanças necessárias frente às transformações do mercado. No caso específico deste estudo, essa predisposição para as mudanças será analisada quanto ao surgimento de problemas na linha de produção da empresa estudada e que se considera como sendo de ordem cultural. A esse respeito, Kotter (1999) refere que a cultura pode servir como facilitadora ou como uma âncora contra as mudanças. O estudo da cultura, segundo o autor, ajuda a compreender os processos fundamentais da empresa e ajuda a escolher uma linha eficaz de ação para se proceder à mudança.

Este trabalho, portanto, propõe o estudo de modelos de “Cultura organizacional”, assim como a sua aplicação em estudo de caso, em uma empresa do setor industrial de Manaus, de origem coreana, visando detectar a contribuição de sua cultura interna para a permanência e abrangência alcançada pela empresa, no sentido do alcance de suas metas.

A empresa selecionada possui as seguintes características: (1) o fato ter sido atraída para o mercado de Manaus devido aos incentivos da Zona Franca e (2) de ser uma das empresas líderes do mercado internacional, cujo componente preponderante é o de ser uma empresa oriental, com problemas na sua linha de produção.

Para alcançar os objetivos deste estudo, fez-se uma leitura de uma pesquisa realizada em junho de 2001, levada a efeito por uma equipe de pesquisadores, da qual o autor do trabalho foi um de seus componentes. Assim, da pesquisa extensa efetuada, denominada “Pesquisa de Opinião para o Planejamento do Nosso Futuro”, sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos da empresa, foram selecionadas as variáveis pertinentes à cultura da empresa. Ressalta-se que os pesquisadores ainda não analisaram os dados dessa pesquisa extensa, portanto, ainda não há um relatório final dessa atividade.

Assim, este trabalho trata dos conceitos e dos recursos empregados pela empresa na área de sua cultura organizacional, nas características sócio-econômicas e culturais da cidade de Manaus e na detecção dos problemas oriundos da cultura formal *versus* cultura amazonense.

Portanto, o estudo propõe correlacionar a existência desses problemas com a cultura da organização, ou seja, propõe que os problemas dessa empresa sejam uma consequência de sua cultura organizacional frente à cultura local. Assim sendo, levantam-se questões pertinentes, a seguir:

- Na sua implantação em Manaus, a empresa considerou a questão da cultura local?
- A cultura da empresa é explícita?
- Como a cultura da empresa pode contribuir para as mudanças necessárias para a sua adaptação frente à cultura local?

- Houve mudanças na empresa, mais especificamente, na sua cultura organizacional, depois da empresa ser implantada em Manaus?
- Quais são os requisitos, como a empresa contrata e controla seus empregados?
- Quais são as principais normas a serem seguidas pelos empregados?
- A empresa incentiva e investe no desenvolvimento de seu pessoal, existindo possibilidade de mudanças de cargos através de treinamentos?
- Qual a média de tempo de serviço entre os empregados?
- Qual é o nível de interação existente entre todo o pessoal que compõe a empresa?
- Como funciona o sistema de comunicação interno e externo da empresa?
- Existem datas específicas que propiciem a reunião de todo o pessoal da empresa?
- Qual é a visão dos dirigentes sobre os empregados e vice-versa?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Estudar alguns aspectos da cultura organizacional de uma empresa do setor industrial da cidade de Manaus, de origem coreana, visando detectar a origem dos problemas existentes nos seus processos produtivos.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Comparar a atuação da empresa frente às suas propostas de produtividade e qualidade de produtos;

Correlacionar a cultura formal da empresa com a cultura local;

Identificar as principais características da cultura organizacional da empresa selecionada, conforme os modelos de culturas organizacionais adotados.

O estudo está organizado em seis capítulos, onde o primeiro, introdutório, constará da intenção e dos objetivos do trabalho; o segundo, das estruturas conceituais e analíticas; o terceiro capítulo será dedicado à metodologia empregada; o quarto, ao estudo de caso; o quinto será composto das análises e discussões; finalmente, o sexto capítulo será dedicado às conclusões.

CAPÍTULO 2. ESTRUTURAS CONCEITUAIS E ANALÍTICAS

Há inúmeros fatores que podem ser analisados sobre o papel das organizações de cunho privado no início deste século XXI, como, por exemplo, o fato da falência dos governos quanto às resoluções dos grandes e atuais problemas que afligem os Estados constituídos e a pretensão de ser esse papel assumido por essas organizações, conforme as novas leituras neoliberais.

Segundo Freitas (2000), as empresas, frente a essa falência governamental, surgem como as *salvadoras da pátria*, neste contexto de globalização e de constantes mudanças. Mas esse papel assumido pelas empresas passa a ser artificial, não resistindo a mais leve crítica, quando se analisam os seus objetivos centrados, primordialmente, na procura incessante do lucro.

Assim, o papel das empresas como orientadoras e precursoras do desenvolvimento das sociedades, não resiste à análise da realidade de suas novas filosofias, responsáveis por fenômenos tais como a insegurança quanto à estabilidade do emprego imputada aos próprios trabalhadores. Para fundamentar esta afirmativa, basta procurar entender o conceito de *empregabilidade*, um dos conceitos atuais mais caros e discutidos na ciência administrativa, que preconiza o crescimento pessoal como forma de evitar o desemprego. Desse modo, a própria pessoa demitida de seu emprego ou que não consegue ocupação remunerada é a culpada de se encontrar nessa situação porque não procurou aprimorar ou adquirir os conhecimentos necessários que o cargo disponibilizado pela empresa necessita.

Outro conceito também bastante discutido atualmente é o de flexibilização. Segundo Tenório (2000), trata-se “de um modelo que propõe às empresas uma forma de gerenciamento diferente daqueles preconizados até então: da especialização do trabalhador (taylorista) à qualificação versátil (multifuncional), da automação rígida (processo mecânico) à automação flexível (processo automático); da produção em massa (fordista) às demandas diversificadas do mercado (pós-fordista); da gestão tecnoburocrática (monológica) a um gerenciamento mais participativo (dialógico)” (Tenório, 2000 p. 15).

Esse modelo, preconizado pelo autor, leva grande vantagem sobre novas técnicas de gestão, onde “a maior parte dessa literatura navega entre a promessa de inéditas benesses sociais e a oferta de miraculosos xaropes para melhorar o desempenho das empresas, entre a condenação das resistências sociais e a cura pela total submissão ao mercado, entre a apologia e a mágica”, como assevera Rogério Valle, na apresentação da obra de Tenório (2000 p. 11).

Todas essas novas concepções passaram a se tornar importantes frente aos problemas advindos da intensificação da globalização da economia. Uma das características mais perversas da globalização é a da fuga de capitais de países que apresentem qualquer problema econômico, e, principalmente, a mudança de local das empresas que procuram melhores oportunidades, como isenções fiscais e mão-de-obra barata. Nesses exemplos, torna-se bastante clara a desvalorização dos problemas sociais por parte das empresas, que, sem quaisquer considerações, abandonam os locais em que antes se encontravam implantadas, deixando-os a enfrentar os fantasmas da recessão econômica e do desemprego em massa.

A Teoria Administrativa, a partir da segunda metade do século XX, passa a apresentar novas concepções metodológicas e técnicas, como o marketing e a cultura organizacional, por exemplo, como verdadeiras soluções para todos os males que afligem as empresas, e, conseqüentemente, às sociedades que as abrigam. Muitos desses estudos podem ou devem ser considerados fantasiosos, como a recente concepção de empresa-cidadã, por exemplo. Freitas (2000) refere-se a esse respeito que “é lícito reconhecer que as atividades desenvolvidas pelas empresas têm papel relevante e forte repercussão no nível de emprego e no ambiente econômico social das sociedades atuais. Essa importante função (...) não lhes altera, porém, a finalidade básica, que é a de produzir, com lucro, bens e serviços para um mercado (...) Um sistema artificial, como uma empresa, uma associação ou qualquer tipo de pessoa jurídica, pode ter uma nacionalidade, mas jamais uma cidadania” (Freitas, 2000 p. 59-60).

Entretanto, considerando-se a realidade de um mundo economicamente globalizado, para o bem ou para o mal, torna-se inquestionável a existência de uma cultura tanto formal quanto informal no interior das organizações, conforme a vasta literatura existente. Portanto,

considerar-se-á, neste trabalho, a cultura organizacional, notadamente a formal, como uma ferramenta de manipulação, a favor da empresa, para a consecução de seus objetivos. Em outras palavras, a cultura da empresa é, inegavelmente, um dos fatores decisivos para o sucesso ou o fracasso das organizações, embora seja um instrumento de manipulação, pois, segundo a concepção de Kotler (1998), até “empresas que têm pouca consciência sobre a criação de uma cultura podem possuir uma muito enraizada” (Kotler, 1998 p. 75). E ainda Kotter (1999) refere que a cultura pode servir como facilitadora ou como uma âncora contra as mudanças necessárias frente à mudança do ambiente externo.

Como já foi referido anteriormente, após a Segunda Guerra muito se falou e muitas teorias se escreveram tentando explicar fenômenos organizacionais como modelos que, uma vez aplicados, explicavam os comportamentos e as evoluções administrativas.

A Teoria Neoclássica, por exemplo, tenta mostrar o quanto os aspectos humanos influenciam na produção e nos formatos estudados, estimulando novas pesquisas e estudos a respeito dessa influência. Como outro exemplo, a teoria Contingencial, que mostra o quanto eventos alheios às tarefas e processos interferem na produtividade da empresa, ou seja, que existem fatores externos e internos à produção que cooperam para as alterações observadas dentro das organizações.

Ao se considerar que organizações comportam-se, de forma geral, como um agregado de eventos síncronos e assíncronos, conforme a concepção de Toffler (2001), pode-se fazer uma leitura mais precisa dos eventos que se pretende discutir neste trabalho. Desta feita, entende-se como eventos síncronos os processos formais que as organizações têm em comum para executarem as tarefas do dia-a-dia: processos de montagem, processos de chegada de operários e funcionários, enfim, processos cotidianos atrelados às produções tradicionais, significando que os operários devem chegar e sair à determinada hora, situação somente alterada, vez por outra, pelos excedentes ou falta de produção. Já os processos assíncronos são aqueles independentes de horários-padrão, como os desenvolvidos pelos criadores de *software* da *Microsoft*, que não têm horário formal, nem qualquer tipo de atrelamento vinculativo, coercitivo, do relógio de ponto. Assim, o tempo tem sido o parâmetro principal da produção na maioria das atividades produtivas. Entretanto, existem comprovadamente atividades dependentes e independentes do

marcador do tempo dentro de uma empresa, fato ignorado pela maioria das empresas. Em decorrência dessa nova visão, alguns autores propõem a vinculação do conhecimento à produção, abrindo espaço para uma nova forma de produção através do capital intelectual, transformando as tarefas de mão-de-obra em atividades produtivas desvinculadas do tempo propriamente dito. Não se trata, aqui, de antagonizar o padrão ortodoxo de trabalho relativo à execução de tarefas, mas de levantar alguns pontos que podem ser considerados importantes no que diz respeito ao que as organizações dizem que estão fazendo e ao que realmente estão executando. Assim, observa-se que pode existir um abismo entre a realidade e os desejos. Exemplificando, as empresas, como organizações, estão realmente preocupadas com seus funcionários, mesmo que isto seja uma imposição trabalhista, legalista. Entretanto, se esta preocupação fosse mais natural, ou seja, independente de legislação, poderia trazer maiores benefícios a todos os envolvidos no processo produtivo. E esta é uma questão ligada diretamente à cultura formal da empresa.

Na empresa selecionada para este trabalho, as diferenças culturais existentes entre a direção da empresa oriental e os operários, naturais do Estado do Amazonas, implicam insatisfações das mais genéricas possíveis, que, por sua vez, originam um grande problema para a empresa, como, por exemplo, a falta de qualidade exigida para os seus produtos ao final dos testes de desempenho. Assim sendo, a insatisfação dos operários, principalmente na linha de montagem, é a responsável pelos testes não executados adequadamente, pelos parafusos que não são apertados, pelas caixas que não estão bem vedadas, entre outros, representando uma *falta de atenção*, que é motivada pelo não comprometimento, gerado pelo choque das diferenças culturais. Enquanto a cultura que rege a sociedade oriental, como já foi citado anteriormente, privilegia a transferência para o interior da empresa dos elementos pelos quais são regidos, a saber: os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo (referidos por Aktouf, 1993), originando o louvado desempenho dessas empresas; os operários de Manaus, oriundos, em sua grande maioria, do interior do próprio Estado do Amazonas, onde, parafraseando Euclides da Cunha, “a natureza domina o homem”, certamente não possuem os mesmos traços culturais do homem oriental, pelo contrário, conforme a pesquisa que dá suporte a este trabalho, esses amazonenses percebem que o excesso de preocupação não gera satisfação de vida, nem realização

profissional, sequer pessoal, dentro do aspecto organizacional da empresa estudada, embora existam experiências comprovadas [inclusive do próprio autor deste trabalho] em que operários manauaras, em uma outra organização, de origem americana, mostraram dedicação e perfeccionismo em suas atividades manufatureiras. Quanto a este aspecto, refere-se um recente estudo, veiculado pela Gazeta Mercantil – “Trajetos de acumulação de competência tecnológica e processos de aprendizagem” – cujos dados foram fornecidos pelo consultor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Paulo Figueiredo, um dos coordenadores do trabalho, e que dizem respeito à produção da mão-de-obra local, que está inclusive acima da média mundial em muitos setores. *In Verbis*: “Enquanto a média mundial de produção de aparelhos celulares é de 800 lentes em cada 8 horas de trabalho, no Pólo Industrial de Manaus (PIM) a mesma produção é 100% maior, ou seja, de 1,6 mil lentes, durante a mesma jornada de trabalho. Demais produtos em que a mão-de-obra local é mais eficiente: televisores (45 para 40), videocassetes (42 para 40), celular (32 para 30)” (Gazeta Mercantil, fevereiro de 2001 p. 1).

Percebe-se, portanto, que na organização em estudo, onde os resultados esperados não têm sido alcançados, a tradição oriental dos responsáveis pela gestão da empresa gera intensa insatisfação nos empregados, que se sentem explorados e cobrados exageradamente. Como exemplo, pode-se referir a um dos resultados da pesquisa: o caso em que o crachá de um dos funcionários cai e, num momento de descontração, um outro funcionário o chuta para a direção do proprietário – hábito comum no país do futebol. Por isso, ambos foram demitidos, como sendo um caso de insubordinação ou de ofensa à empresa. Esse fato gerou insatisfação, não somente nos envolvidos, mas em todos os empregados presentes. Assim, os problemas das linhas de produção aumentaram substancialmente. Propositadamente ou não os resultados foram imediatos e mensuráveis.

Em decorrência dessas considerações é que o presente trabalho parte do pressuposto de que grande parte dos problemas sentidos pela empresa selecionada origina-se da sua cultura formal, que não foi devidamente adaptada à cultura amazonense, gerando, por conseguinte, a insatisfação, o não comprometimento dos empregados e a devida implicação na qualidade de seus produtos.

2.1 ANTECEDENTES NA LITERATURA

A abordagem clássica no âmbito da Teoria Geral da Administração, era “profundamente influenciada por três princípios intelectuais dominantes em quase todas as ciências no início deste século: o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo” (Chiavenato, 1993 p. 681), princípios superados após o surgimento da abordagem sistêmica.

O reducionismo, baseado no pensamento analítico, herdeiro direto do método cartesiano, é o princípio que se baseia na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, que constituem as suas unidades indivisíveis. Na Administração, o *taylorismo* é um exemplo clássico desse princípio, cuja análise consiste em decompor o todo, tanto quanto possível, em partes mais simples, independentes e indivisíveis, que são mais facilmente solucionadas ou explicadas e, posteriormente, agregar estas soluções ou explicações parciais em uma solução ou explicação do todo. A solução ou explicação do todo constitui a soma ou resultado das soluções ou explicação das partes. Os conceitos de *divisão do trabalho* e de *especialização do operário* são manifestações típicas do *pensamento analítico*.

O mecanicismo é o princípio que se baseia na relação simples de causa-e-efeito entre dois fenômenos. Um fenômeno, portanto, constitui a *causa* de outro fenômeno, que é o seu efeito. Assim, como a causa é suficiente para gerar o efeito, apenas o estudo da causa pode explicar o seu efeito. Essa relação causa-efeito emprega o que hoje é denominado de *sistema fechado*, ou seja, o ambiente era totalmente subtraído na explicação das *causas*. As leis excluíam os efeitos do meio. Por outro lado, as leis de *causa-efeito* não prevêm as exceções. Os *efeitos* são totalmente determinados pelas causas, numa visão plenamente determinística dos fenômenos.

Com a Teoria Geral dos Sistemas, surgiram os princípios opostos, ou seja, os princípios do expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia, configurando-se uma verdadeira revolução no campo das ciências.

O expansionismo é o princípio que sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. O desempenho de um sistema, por conseguinte, depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte.

O pensamento sintético, por sua vez, sustenta que o fenômeno que se pretende explicar é visto como parte de um sistema maior. Assim, ele é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema que o engloba.

Já a teleologia preconiza que a causa é uma condição necessária, mas nem sempre torna-se suficiente para o surgimento do efeito. Assim, a relação causa-efeito não é considerada uma relação determinística ou mecanicista, mas probabilística. A teleologia, portanto, tornou-se o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar objetivos e passou a influenciar poderosamente as ciências.

Esses três princípios redimensionaram totalmente as concepções das teorias administrativas, surgindo, conseqüentemente, os mais modernos métodos de estudo das organizações, entre os quais destaca-se a cultura de empresa, uma corrente que dominou, sobretudo, a década de 1980.

Segundo Wood Jr (2000), esse redirecionamento, de forma simples e esquemática, pode ser categorizado de duas formas: “as mudanças estruturais – mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica – e as mudanças comportamentais – mais características da Escola de Relações Humanas” (Wood Jr., 2000 p. 23-24). Assim, a “vertente da Cultura Organizacional nasce ligada à segunda categoria e é resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações” (Wood Jr., 2000 p. 24). Portanto, estão inseridas neste trabalho as principais concepções da Escola Comportamental, para que se tenha uma visão histórica do surgimento de novos métodos administrativos, entre os quais dessa corrente que dominou a década de 1980 – a Cultura Organizacional.

2.2 A ESCOLA COMPORTAMENTAL

A Escola Comportamental assinala a mais forte ênfase das Ciências do Comportamento na Teoria da Administração e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Segundo Chiavenato (1993), a Teoria Comportamental, também denominada de Teoria Behaviorista, significou uma nova direção e um novo enfoque da teoria administrativa, significando o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores, ou seja, da Teoria Clássica, das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia, assim como a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional. Alguns de seus principais seguidores, cujas teorias serão descritas sucintamente neste trabalho, são: Maslow, Herzberg, McClelland, Likert e McGregor.

A Teoria Comportamental, com ênfase nas pessoas, veio fazer oposição ferrenha e definitiva à Teoria Clássica, com sua profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional.

Assim, a Teoria Comportamental critica severamente tanto a Teoria Clássica, que enfatiza o conceito de autoridade formal, quanto a Sociologia da Burocracia, ambas possuindo uma visão mecanicista. Em relação à Teoria da Burocracia, essa crítica incide, principalmente, no que se refere ao *modelo de máquina*, adotado como representativo da organização.

Em 1947, nos Estados Unidos, surge “um livro que marca o início da Teoria Comportamental na Administração: O Comportamento Administrativo, de Herbert Simon. Este livro, que alcançou grande repercussão, constitui ataque indiscriminado aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais idéias da Teoria das Relações Humanas” (Chiavenato, 1999 p. 165). A partir dessas novas concepções, a ênfase dos estudos administrativos passou a ser a motivação humana.

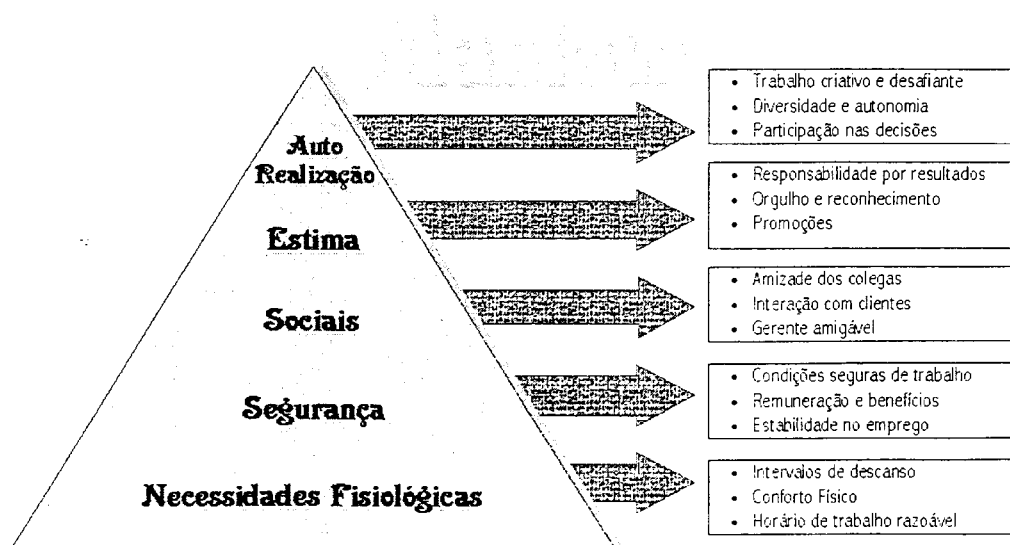
2.3 PROPOSIÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

Para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no estudo da motivação humana.

A Teoria das Relações Humanas considera o homem um animal complexo, isto é, o homem é dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais. Assim, existem várias proposições sobre a motivação humana, a saber:

Teoria de Maslow

Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser representada como uma pirâmide, conforme se pode observar na Figura 2.1.



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Volume II 5ª ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999. p.169

Figura 2.1 - A Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação

Essa hierarquia de necessidades tem como base as necessidades mais baixas, as necessidades fisiológicas, seguindo-se as necessidades de segurança, as sociais e as de estima, e, no topo, das necessidades mais elevadas, as de auto-realização.

A teoria de Maslow leva em consideração vários aspectos: primeiramente, pressupõe que o comportamento do indivíduo é motivado para a superação dessas necessidades, em nível crescente, ou seja, em cada nível satisfeito a pessoa passa ao próximo e assim sucessivamente. A necessidade superada deixa de ser motivadora e o seu lugar é preenchido por outras necessidades mais elevadas; em segundo lugar, as pessoas não satisfazem as suas necessidades exatamente na ordem disposta na pirâmide, pois nem todas chegam às mais elevadas. Isto se deve ao fato de que muitas delas não conseguem, seja por qualquer circunstância, satisfazer adequadamente as necessidades primárias (fisiológicas, de segurança e as sociais), enquanto outras chegam e permanecem nas necessidades de estima. As necessidades humanas mais elevadas, as de auto-realização, pressupõem o alcance dos meios de satisfação através de um trabalho criativo e desafiante, diversificado e autônomo, assim como também de participação nas decisões.

Outros aspectos que devem ser considerados nessa teoria são, em primeiro lugar, que mesmo quando a pessoa já se encontra nos níveis mais elevados o não atendimento às necessidades básicas faz com que essa pessoa passe a se mobilizar para atendê-los. E ainda merece atenção saber que qualquer pessoa sempre possui mais de uma motivação porque as necessidades agem em conjunto, embora o nível mais alto seja preponderante sobre o mais baixo, desde que este esteja adequadamente satisfeito. Finalmente, as necessidades frustradas passam a ser consideradas como “ameaça psicológica”, produzindo “reações de emergência no comportamento humano” (Chiavenato, 1999 p. 286).

Teoria de Herzberg

Outra teoria comportamental é a de Frederick Herzberg, que formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os higiênicos e os motivacionais, como pode ser visto na Figura 2.2.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
<u>Conteúdo do cargo</u>	<u>Contexto do cargo</u>
Como o indivíduo se sente em relação a seu cargo	Como o indivíduo se sente em relação à sua empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Volume II 5ª ed. Editora Campus, Rio de Janeiro 1999. p.174.

Figura 2.2 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos de Herzberg

Os fatores higiênicos abrangem as condições nas quais as pessoas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia, as condições físicas e ambientais de trabalho. Para Herzberg (citado por Chiavenato, 1999) “Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando esses fatores são péssimos provocam a insatisfação dos empregados” (Chiavenato, 1999 p. 172).

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Esses fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho. Segundo Herzberg, o efeito

dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Portanto, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas aumentando a sua produtividade.

Teoria de McClelland

David McClelland identificou três importantes motivos ou necessidades na dinâmica do comportamento humano:

Necessidade de realização – é a necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência .

Necessidade de afiliação – é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos.

Necessidade de poder – é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

Esses três motivos definidos por McClelland estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas. Como cada indivíduo está continuamente diante de problemas, alguns comportamentos se mostram reiteradamente adequados, isto é, propiciam soluções para os problemas com os quais o indivíduo se defronta. Como resultado, toda vez que o indivíduo tiver de solucionar um problema ele tentará novamente o mesmo padrão de comportamento. O sucesso levará o indivíduo a confiar naquele padrão de comportamento. Se uma pessoa é altamente motivada a competir e a lutar tendo em vista um padrão de excelência (necessidade de realização) ou se tem uma forte necessidade de relações cordiais e calorosas (necessidade de afiliação), como resultado desse processo de aprendizagem, desenvolverá padrões desses motivos.

Teoria de McGregor

McGregor comparou dois estilos de administração opostos e antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu o nome de teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções

modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou teoria Y), como se observa na Figura 2.3.

PRESSUPOSIÇÕES DA <u>TEORIA X</u>	PRESSUPOSIÇÕES DA <u>TEORIA Y</u>
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes • Evitam o trabalho • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Volume II 5ª ed. Editora Campus, Rio de Janeiro 1999. p. 187

Figura 2.3 – Teoria X e Teoria Y

A teoria X fundamenta-se em uma série de pressuposições acerca do comportamento humano, preconizando um estilo de administração onde a fiscalização e o controle externo rígido constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham, já que, por sua natureza, as pessoas são indolentes, preguiçosas, fogem da responsabilidade e somente trabalham quando recebem uma recompensa econômica, isto é, o salário. Já a teoria Y, supõe que administrar é basicamente um processo de criar oportunidades, liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas.

2.3.1 MODELO DE LIKERT

Likert, outro grande expoente da Escola Comportamental, considera a administração como um processo relativo, na qual não existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Ao contrário, a administração nunca é igual nas organizações. E essas diferenças dependem das condições internas e externas das organizações.

Likert, citado por Motta (1998), sugere que a organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos. Segundo o autor, os grupos estão ligados por indivíduos em posição chave, que pertencem ao mesmo tempo a dois ou mais grupos. Da mesma forma, a organização relaciona-se com seu ambiente através desses indivíduos que desempenham papel de elos de ligação. Ele ainda distingue os vários sistemas que compõem o ambiente de uma dada organização. Em primeiro lugar, os de larga escala como o sistema industrial ou a sociedade global; em segundo, os sistemas do mesmo nível, tais como as organizações concorrentes, fornecedoras ou consumidoras; e finalmente, em terceiro, as subestruturas, tais como grupos formais e informais. Grande atenção é dedicada à coordenação.

Segundo o mesmo autor, o sucesso de uma organização depende do esforço coordenado de seus membros e tal esforço implica compreensão das características organizacionais físicas, as quais identifica como estrutura, processo de coleta de informações e mensuração, de comunicação e tomada de decisões, recursos para execução, além de processos de influência, conjunto de atitudes e motivações.

Likert propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais, denominados perfis organizacionais de Likert, como se observa na Figura 2.4.

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO				
	1	2	3	4
VARIÁVEIS PRINCIPAIS	AUTORITÁRIO – COERCITIVO	AUTORITÁRIO - BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações pessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas e punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Volume II 5ª ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999. p. 201

Figura 2.4 – Os Quatro Sistemas Administrativos de Likert

Sistema 1 – autoritário e coercitivo – sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre na organização. É o sistema mais duro e fechado.

Sistema 2 - autoritário benevolente – autoritário que constitui uma variação atenuada do sistema 1. No fundo, é um sistema 1 mais condescendente e menos rígido.

Sistema 3 – consultivo – Trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.

Sistema 4 – participativo – é o sistema administrativo democrático, por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert, apresentando três aspectos principais:

- A utilização de princípios de motivação em vez da dialética tradicional de “recompensas e punições”;
- A composição de grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos empresariais. A competência técnica não deve ser esquecida. O papel dos “elos de vinculação superposta” é fundamental;
- Adoção dos “princípios de relações de apoio”: a administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para todos os empregados, e estabelece os meios adequados para atingi-las. Essas metas de eficiência e produtividade podem ser melhor alcançadas por meio de um sistema de administração que permita condições de satisfazer também aos objetivos individuais dos empregados.

Likert preocupava-se com a avaliação do comportamento humano na organização. Para o autor, as variáveis administrativas – como o estilo de administração, as estratégias, a estrutura organizacional, a tecnologia empregada – são chamadas *variáveis causais*, enquanto os itens de comportamento – como lealdade, capacidades, atitudes, comunicações, interação efetiva, tomada de decisões etc.- são chamadas *variáveis intervenientes*. As variáveis causais provocam estímulos que atuam nos indivíduos e criam certas respostas, que são as *variáveis de resultado*.

Todas essas teorias sobre a motivação humana foram de fundamental importância para o surgimento dos métodos de análises administrativas mais atuais, que continuam focalizando o lado social humano, como a *cultura de empresa* ou *cultura organizacional*, objeto de estudo deste trabalho. Nas teorias que dão suporte a esse método, encontram-se todas as categorias das concepções de seus predecessores, principalmente a questão motivacional, que interfere diretamente no comportamento humano dentro das empresas.

Quando se analisa a cultura da empresa, deve-se, entretanto, atentar para o fato de que suas teorias estão baseadas no objeto próprio da Antropologia, que é a cultura. Portanto, o pesquisador da cultura organizacional, segundo Aida et. al. (2000), deve utilizar-se das concepções e da mesma linha metodológica do antropólogo social. Assim, torna-se necessário, para o desenvolvimento deste estudo, delinear, primeiramente, os conceitos antropológicos de cultura.

2.4 CONCEITOS ANTROPOLÓGICOS DE CULTURA

Como objeto da Antropologia, o termo *cultura* possui uma grande abrangência quanto aos conceitos utilizados pelos estudiosos da matéria. Segundo Keesing (1972), *cultura* é “a totalidade do comportamento ou ‘costume’ adquirido e socialmente transmitido. Mais especificamente, uma *cultura*, no sentido de um sistema de comportamento localizado é mais ou menos diferente e ímpar – cultura esquimó, costume dos índios *Cherokee*, por exemplo” (Keesing, 1972 p. 47).

Ainda é o mesmo autor, que, citando Kroeber e Kluckhohn, refere-se à existência de mais de cento e sessenta delineamentos diferentes do termo *cultura*. Assim, inseridos na obra de Keesing (1972), existem algumas definições de *cultura* dignas de serem reproduzidas, dado o caráter de abrangência do termo:

“Aquele todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade” – Tylor (1871).

“A soma de conhecimentos, atitudes e padrões habituais de comportamento partilhados e transmitidos pelos membros de determinada sociedade – Linton (1940).

“Todos os padrões de vida historicamente criados, explícitos e implícitos, racionais e não-rationais que existem em qualquer momento dado como guias potenciais da conduta dos homens – Kluckhohn & Kelly (1945).

“A massa de reações motoras, hábitos, técnicas, idéias e valores adquiridos e transmitidos – e o comportamento deles decorrentes – Kroeber (1948).

“A parte do ambiente feita pelo homem – Herskovits (1955)” (Keesing, 1972 p. 49).

Muitos autores humanistas utilizam-na em outro sentido, significando habilidade nas artes ou nas finuras sociais, aproximando-se do emprego popular do termo. Este sentido, porém conduz a um grande problema, que é o de contrapor a cultura à incultura, esta última como sinônimo de ignorância. Macedo (1982) refere-se claramente a esse problema quando afirma: “Cumprir deixar claro que a noção de cultura, em ciência social, nada tem a ver com as idéias de senso comum em que a cultura se identifica com o saber, com o erudito e, até mesmo, com refinamento – e aí se contrapõe à incultura, à ignorância, à rudeza...” (Macedo, 1982 p. 35).

Para as Ciências Sociais, segundo Santos (1994), “cultura é a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso. É uma dimensão dinâmica criadora, ela mesma em processo, uma dimensão fundamental das sociedades contemporâneas” (Santos, 1994 p. 30).

Quanto à cultura brasileira, vale a pena referir a assertiva de Bosi:

“Da cultura brasileira já houve quem a julgasse ou a quisesse unitária, coesa, cabalmente definida por esta ou aquela qualidade mestra. E há também quem pretenda extrair dessa hipotética unidade a expressão de uma identidade nacional (...) Ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário: a admissão do seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como um ‘efeito de sentido’, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço”. (Bosi, 1992 p. 7-8).

Essas diferentes escolas de pensamento indicam que o maior interesse dos antropologistas tem sido o de desenvolver a compreensão sobre as várias facetas do fenômeno cultural. Eles pesquisaram os significados básicos da criação, do comportamento e do pensamento humano. O estudo sobre as heranças da cultura serve para mostrar que realmente há diferentes pontos de vista e conseqüentes conceitos diversos para o mesmo termo. E esse fato ocorre igualmente na literatura do campo organizacional.

2.5 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS ANTROPOLÓGICOS NO ESTUDO ORGANIZACIONAL

No campo organizacional, Schein, *apud* Wood Jr. (2000), por exemplo, considera o termo cultura estruturalmente complexo porque “envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas” (Wood Jr., 2000 p. 24). Assim, ao possuir uma história compartilhada, “esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura, segundo Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle” (Wood Jr., 2000 p. 24).

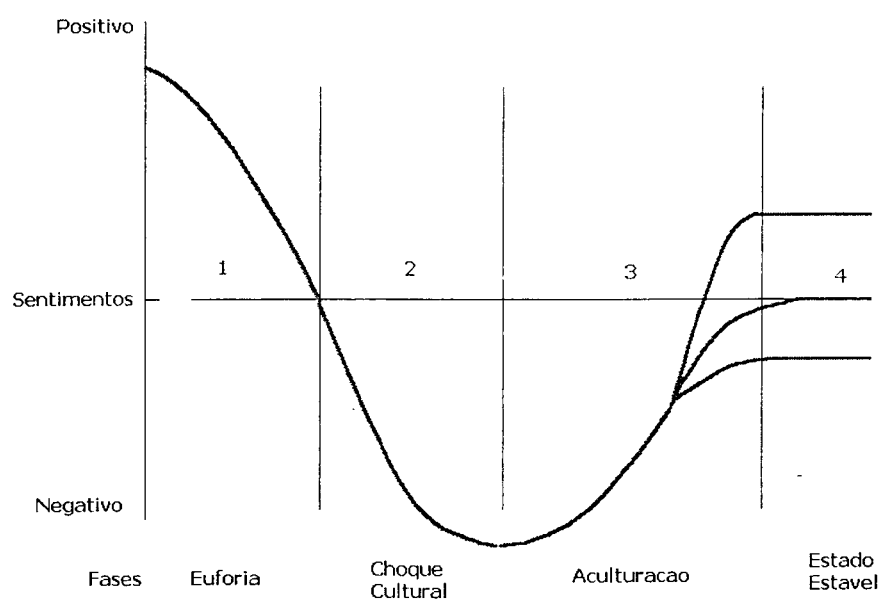
Nesse aspecto, o pesquisador da cultura organizacional, segundo Aida et. al. (2000), deve utilizar-se das concepções e da mesma linha metodológica do antropólogo social. Assim, para Hofstede (citado por Aida et. al., 2000), a pessoa é programada, desde cedo, a pensar de determinada forma, esta, gerada no meio social do qual faz parte, surgindo, por conseguinte, o grande problema da tendência ao *etnocentrismo*, problema este superado pelo método antropológico, que preconiza “uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras”. Conseqüentemente, “a experiência da *alteridade* ocupa então uma posição central no método antropológico, uma vez que permite perceber que aquilo que tomávamos como natural em nós mesmos – comportamentos, pequenos gestos, posturas, reações etc. – nada realmente tem de natural, mas são essencialmente construções sociais e culturais” (Aida

et. al., 2000 p. 37). Portanto, ao possuir uma lógica própria, toda cultura deve ser compreendida a partir dela mesma.

Um dos aspectos que fundamentou a importância do estudo da cultura organizacional foi o surgimento da crença cada vez mais consolidada de que há uma correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial próprias. Nesse aspecto, Hofstede, *apud* Aidar et. al. (2000) “sustenta que a crescente internacionalização nos negócios faz com que as diferenças nacionais se tornem um dos problemas mais importantes para a administração. Ainda que alguns defendam a idéia da formação de uma cultura gerencial internacional, parece claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo” (Aidar et. al., 2000 p. 38).

Essa importância do método antropológico no estudo organizacional, a cada dia torna-se mais consistente na medida em que a globalização da economia é intensificada. Desse modo, segundo os mesmos autores, as “grandes corporações têm buscado conquistar a chamada *competência intercultural*, definida por Gertsen como ‘*a habilidade de funcionar efetivamente em outras culturas*’. De fato, diversas organizações multinacionais, à medida que se tornam maduras e expandem seus negócios para países com culturas contrastantes, acabam tendo que lidar com problemas relacionados à aculturação, domínio cultural ou sinergia cultural” (Aidar et. al., 2000 p. 38). A aculturação, segundo Hofstede (1999, p. 209) é um processo psicológico e social que acompanha as tendências nos encontros entre culturas diferentes. A figura 2.6 mostra o processo de aculturação existente em profissionais que foram para países diferentes, com culturas diferentes. O primeiro momento, chamado de euforia, é o processo que envolve o primeiro contato do visitante com a cultura local – diferente da sua. Neste primeiro momento há a percepção da diferença cultural e o prazer. Um dos termos usados por Hofstede é “lua-de-mel” para explicar este fenômeno e a sua importância para o indivíduo. A segunda fase é explicada como choque cultural e demonstra o quanto o indivíduo percebe a diferença cultural e o quanto está se influenciando frente ao conflito encontrado. Há um decréscimo no nível de sentimentos que o visitante sente em relação à primeira fase. Ao se confrontar com o choque cultural o indivíduo tende a viver a aculturação, que seria o processo de adaptação ou tentativa de se adaptar às novas diferenças culturais. Passada a fase 3, da aculturação, o

indivíduo entra na fase de estado estável, que é explicado como o estado do resultado da adaptação ou não-adaptação. Se o sentimento é negativo, então o indivíduo não obteve qualquer adaptação ou a mesma foi mínima, mas não causou nenhum tipo de percepção de sentimento positivo. Se o estado é zero foi porque a nova cultura não exerceu grande influência sobre ele, e se o estado foi positivo, a cultura local provocou emoções que o estimulou a absorver parte dela como se dele fosse, conforme se observa na Figura 2.5



Fonte : Hofstede, Geert H. Cultures and Organizations – Software of the Mind. Ed. McGraw-Hill, New York, NY 1991, p.210.

Figura 2.5 – Curva de Aclimação

A partir dessa nova visão, Aida et. al, (2000) identificaram três posturas possíveis quando uma organização multinacional entra em um novo ambiente, a saber: postura *etnocêntrica*, *policêntrica* e *geocêntrica*.

Postura etnocêntrica

Essa postura parte do princípio adotado pela empresa de que a maneira como ela trabalha em seu país de origem é superior à de outros países. Assim, muitas vezes, as diferenças culturais são ignoradas.

Postura policêntrica

O *policentrismo*, uma postura que é oposta à do *etnocentrismo*, parte da idéia de que o país que hospeda a multinacional conhece melhor os procedimentos e métodos mais adequados a seu ambiente. Esta tendência, levada ao extremo, pode fazer com que a organização seja esmagada pelas diferenças culturais, reais e imaginárias ou estereotipadas. Uma empresa excessivamente preocupada com a adaptação a culturas locais pode perder sua identidade e seus valores de origem.

Postura geocêntrica

Essa postura é a adotada pelas organizações que operam de forma semelhante nos diversos países onde possuem subsidiárias. São organizações que já atingiram alto grau de maturidade e liderança e que, apesar de manter seus princípios e valores básicos, buscam adaptar-se às diferenças nacionais. A postura *geocêntrica*, embora esteja relacionada à hipótese da convergência cultural (que advoga a existência de princípios de administração a serem seguidos independentemente do contexto cultural), reconhece o fenômeno da globalização como algo irreversível e não ignora a influência das diferenças culturais sobre os estilos de gestão.

2.5.1 MODELO DE AIDAR

Um dos trabalhos mais importantes no sentido de caracterizar traços de cultura de acordo com as nacionalidades e compreender como tais traços influenciam a cultura das organizações, é o de Hofstede (citado por Aida et. al., 2000), que durante quinze anos fez um levantamento das características culturais em quarenta subsidiárias de uma mesma corporação, espalhadas pelo mundo.

Hofstede “partiu do pressuposto de que as características nacionais e regionais não tendem a convergir para um mesmo ponto e que, por isso, elas devem ser consideradas relevantes

Esses resultados, segundo os autores, indicam que o ambiente dinamarquês apresenta condições claramente mais propícias para lideranças mais democráticas e maior participação nos processos decisórios que o contexto brasileiro.

Prevenção à incerteza

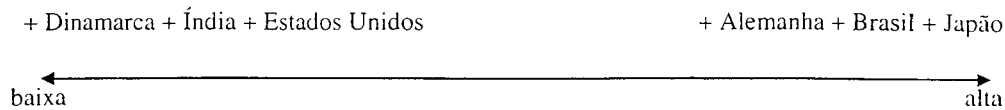
As situações de incerteza tendem a gerar ansiedade nas pessoas. Assim, as sociedades humanas têm desenvolvido variadas formas de lidar com essa incerteza. Essas formas pertencem às heranças culturais das sociedades e são transferidas e reforçadas por instituições como a família, a escola e o Estado.

O conceito de incerteza, que representa a falta de controle das influências externas, é de grande importância para o estudo do comportamento das organizações. Um reflexo disso é a atenção recebida nos últimos anos, dentro dos Estudos Organizacionais, pelas chamadas variáveis ambientais, que estão, por pressuposto, fora do controle das organizações.

Assim, as organizações empregam tecnologia, normas, cerimônias e rituais para, supostamente, aumentar a previsibilidade do futuro. Existe, portanto, o desejo de controlar as influências externas, surgindo, como consequência, a tendência de gerar regulamentos e normas para garantir o controle. Estes *artefatos* não tornam a realidade mais previsível, mas ajudam a aliviar pressões, criando *pseudocertezas*. É o caso de parte considerável dos sistemas de planejamento e controle.

Países com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por baixos níveis de ansiedade da população, menos *stress* no trabalho, menor resistência a mudanças e maior capacidade para assumir riscos nos negócios. Países com alta prevenção à incerteza, por sua vez, apresentam alto nível de preocupação com o futuro, mais *stress* no trabalho, forte resistência a mudanças e medo do fracasso nos negócios.

A Figura 2.7 inclui o Brasil entre as nações com alta prevenção à incerteza. Esta característica, combinada com alta distância do poder, parece relacionar-se a sociedades onde as relações pessoais e os processos de trabalho são fortemente guiados por estruturas burocráticas, por tradições, por normas e leis.



Fonte: AIDAR, Marcelo Marinho et. al. Cultura Organizacional Brasileira. *Il.*: WOOD, Thomaz Jr. (Organizador). Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000. p. 54.

Figura 2.7 – Prevenção à incerteza

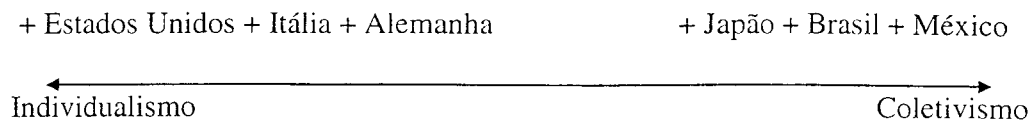
Individualismo versus coletivismo

Segundo Aidar et. al. (2000 p. 55), essa dimensão de cultura descreve o relacionamento entre o indivíduo e a coletividade. *In verbis*:

“O nível de individualismo – ou, inversamente, de coletivismo – é reflexo de como as pessoas vivem juntas (tribos, clãs, núcleos familiares etc.). Mesmo considerando que, na maioria das sociedades modernas, as pessoas ainda se agregam em grupos familiares, o grau de ligação que o indivíduo mantém com sua família varia amplamente de uma cultura para outra.

Países com alto grau de individualismo são caracterizados por maior independência emocional do empregado em relação à empresa, preferência por processos decisórios focados no indivíduo e estímulo à iniciativa dos membros da organização. Países com alto grau de coletivismo, por sua vez, são caracterizados por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, maior preocupação – por parte dos dirigentes – com a regularidade e a conformidade, pouco estímulo a iniciativas inovadoras e valorização de processos decisórios grupais.

Em qualquer sociedade, o grau de individualismo ao coletivismo de seus membros afeta fortemente o relacionamento entre o indivíduo e a organização à qual ele pertence. Uma das questões perenes na teoria administrativa é a convergência entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais. Enquanto que nas sociedades mais coletivistas o indivíduo considera seu objetivo o objetivo do grupo, nas sociedades mais individualistas os objetivos individuais e organizacionais tendem a ser conflitantes”



Fonte: AIDAR, Marcelo Marinho e. al. *Cultura Organizacional Brasileira*. *In.*: WOOD, Thomaz Jr. (Organizador). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000. p. 55.

Figura 2.8 – Individualismo versus coletivismo

Para a utilização desses modelos, próprios para o estudo das culturas organizacionais, o presente trabalho comportará a análise das características gerais da industrialização coreana e o tipo de gestão praticada pela empresa selecionada, dessa nacionalidade, implantada na cidade de Manaus. Essa empresa encontra-se, no momento, apresentando problemas em sua linha de produção, onde se presume que esses problemas estão centrados justamente na área da cultura da empresa frente ao ambiente externo, melhor dizendo, frente à cultura local.

Outros modelos para o estudo organizacional, também muito importantes, encontram-se em um dos temas mais explorados no estudo da cultura das organizações, que é a mudança frente às exigências do ambiente.

2.6 A CULTURA E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A cultura frente à mudança tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma variedade de artigos e livros de vários enfoques. “Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a *performance* de suas empresas” (Wood Jr. 2000, 17). A quase totalidade dos artigos sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre como as organizações precisam de adaptação para fazer frente a essas mudanças.

Baseando-se nos estudos de vários autores, Wood Jr (2000) faz a seguinte referência: “acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual” (Wood Jr., 2000 p. 20).

Ainda sobre o mesmo tema, Bennis (1995) assevera que “a mudança é a metafísica da nossa era. Tudo está em movimento. Tudo o que é mecânico evoluiu, tornando-se melhor, mais eficiente, mais sofisticado” (Bennis, 1995 p. 165). Segundo o autor, a inovação tecnológica é o tipo de mudança mais conhecido pelos habitantes do mundo moderno. Independentemente de suas causas, as mudanças se tornaram um fator permanente e acelerador da vida americana. A capacidade em se adaptar a essas mudanças passou a ser o fator mais importante para a sobrevivência das empresas. “O lucro, a economia, a eficiência e o estado de espírito do momento tornaram-se secundários para se manter a porta aberta para a rápida readaptação a condições mutantes” (Bennis, 1995 p. 43).

Em decorrência dessa ênfase sobre a necessidade de mudanças organizacionais, muitas empresas já fizeram ou passaram por processos de *downsizing*, reengenharia, qualidade total etc. Evidencia-se, também, que a tecnologia está muito mais disseminada por todos os cantos do planeta a custos cada vez mais baixos, o que faz com que o mundo esteja menor em decorrência de uma intensa rede de telecomunicação. Assim, surgem novos paradigmas no cenário empresarial, conforme a Figura 2.9.

DE:	PARA:
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	Empowerment
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo

Fonte: KANTER, R. Moss, Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro *In*: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKARD, Richard. A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.1997 p.156.

Figura 2.9 – Novos Paradigmas no Cenário Empresarial

Nesse sentido, devido às novas necessidades das organizações, passou-se de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual. A gestão do conhecimento na empresa é algo que deve ser tratado com bastante atenção, por haver se tornado um fator estratégico, não apenas por contribuir para a sobrevivência das organizações, mas, também, porque as impulsiona a um crescimento sustentável. Kanter (1997) considera que “a mudança do trabalho manual, em geral supervisionado, para o trabalho baseado no ‘conhecimento’, muitas vezes sem supervisão, aumenta a importância do comprometimento do trabalhador” (Kanter. 1997 p. 156).

O conhecimento, portanto, está em alta nesta era do capital humano, porém, conhecimento só não basta. É preciso que este conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções de que as organizações necessitam. Os resultados são conseqüências do poder de as pessoas criarem soluções para os problemas ou desafios que lhes são apresentados. Em busca da produtividade, as

empresas dependem especialmente de colaboradores motivados e comprometidos com seus objetivos organizacionais.

Beemer (1998) reconhece cinco fontes para as constantes mudanças do mercado:

Mudanças regidas pelo consumidor

Os hábitos e necessidades do consumidor norte-americano estão sempre mudando. Tais mudanças são induzidas por fatores que vão desde alterações nos estilos de vida pessoais até transformações culturais. Por exemplo, com o crescimento dos lares de pais solteiros e daqueles em que ambos os membros do casal trabalham fora das nove às cinco, os norte-americanos se tornaram mais conscientes do valor de seu limitado tempo. Da mesma forma, a revolução tecnológica alterou o como e por quê de os consumidores comprarem produtos. “Cada geração trouxe mudanças para o mercado. Na década de 80, por exemplo, os *yuppies* aspiravam a um agradável estilo de vida. Os membros da geração X dos anos 90 estão preocupados com seu futuro e, portanto, se concentram em questões como aposentadoria e assistência médica para seus pais idosos. Mas quem poderia ter previsto o significativo aumento dos salões de tatuagem para atender à geração X?” (Beemer, 1998 p. 289-290).

Mudanças regidas pela concorrência local.

A concorrência na comunidade tem influência direta no desempenho da empresa. Um concorrente forte pode conceber uma estratégia agressiva para tirar os clientes de determinada empresa; se ele tiver êxito, a empresa perderá uma parcela substancial de sua participação de mercado. Da mesma forma, uma empresa de atuação nacional pode entrar no mercado e oferecer melhores preços, mais variedade e atendimento superior.

Mudanças regidas pelo governo

A introdução de certas leis pode prejudicar todo um setor da noite para o dia. Quando o governo aumenta ou diminui a taxa privilegiada oferecida aos clientes de primeira linha, essa medida afeta todos – proprietários de imóveis residenciais, varejistas, fabricantes, qualquer indivíduo ou entidade que tenha algum empréstimo corrigido por juros variáveis ou que esteja se candidatando a um empréstimo. E, certamente, o governo tem a

capacidade de influenciar a inflação, a qual, por sua vez, influencia diretamente os gastos de consumo em todos os níveis .

Mudanças regidas globalmente

À medida que o mundo se torna cada vez menor, aquilo que acontece no mais distante ponto do planeta acaba afetando os mercados locais. À medida que as economias de nações distantes flutuam, os efeitos das ondas se fazem sentir em toda parte. Alterações no iene e no marco influenciam o preço dos produtos nos Estados Unidos. As regras e normas trabalhistas de outros países – ou a falta delas – exercem impacto sobre as importações e exportações norte-americanas, as quais, subseqüentemente, influenciam os números do mercado de trabalho mundial.

Mudanças regidas internamente

Assim, como é necessário ficar de olho no que está acontecendo do outro lado da rua e ao redor do globo, deve-se também estar igualmente atento ao que acontece dentro da organização. Por vezes, não são forças externas, mas a dissensão interna que destrói uma empresa. Uma administração forte é essencial no mercado atual. Deve-se, portanto, extirpar o conflito interno da organização, havendo um esforço conjunto: todos da empresa na mesma direção.

2.6.1 MODELO DE MORGAN

Morgan, *apud* Wood Jr. (2000) concebe a imagem da organização como fluxo e transformação e desenvolve três metáforas úteis para a compreensão de como as organizações mudaram ao longo do século XX, quais sejam:

Organizações como máquinas:

“Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele, a burocracia rotiniza a administração

como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados.

No final do século XIX, a indústria estava atingindo um patamar científico e tecnológico quando Henry Ford introduziu novos conceitos de produção, conseguindo reduzir substancialmente custos e melhorar a qualidade. Abriu-se, então, toda uma nova era de produção e consumo em massa.

O paradigma taylorista-fordista influenciou rápida e profundamente todo o tipo de organização e ainda hoje é praticado em larga escala. É também comumente apontado como um dos responsáveis pela decadência industrial ocidental. Seus princípios administrativos e visão organizacional se teriam tornado anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudança em que hoje vivemos” (Wood Jr., 2000 p. 25).

Organizações como organismos:

“Essa imagem está ligada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes ajudam a elucidar a compreensão das relações entre a organização e o seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem, igualmente, entender a necessidade da busca da harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas” (Wood Jr., 2000 p. 25-26).

Organizações como cérebros:

“Morgan (citado por Wood Jr., 2000) menciona duas imagens para as organizações como cérebros. A primeira é a das organizações como sistemas de processamento de informações, que ajuda a elucidar o impacto da informatização. A questão central colocada é a da cibernética e da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é a das organizações como hologramas. Segundo o autor, num projeto organizacional holográfico, os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização” (Wood Jr., 2000 p. 26).

Infere-se, a partir da descrição desses modelos, que muitas organizações continuam ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica. As mudanças, quando ocorrem, são apenas estruturais e não comportamentais, como já foi referido anteriormente. Assim, principalmente o Modelo de Morgan, *apud* Wood Jr. (2000), torna-se de fundamental importância para o estudo da empresa selecionada.

Já os modelos de análise de cultura organizacional, ou seja, os modelos de Hobbins, Bennis, Fleury e Fleury e de Cury, explicitados no próximo item, serão as principais referências deste trabalho.

2.7 MODELOS DE ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL

2.7.1 MODELO DE HOBBS

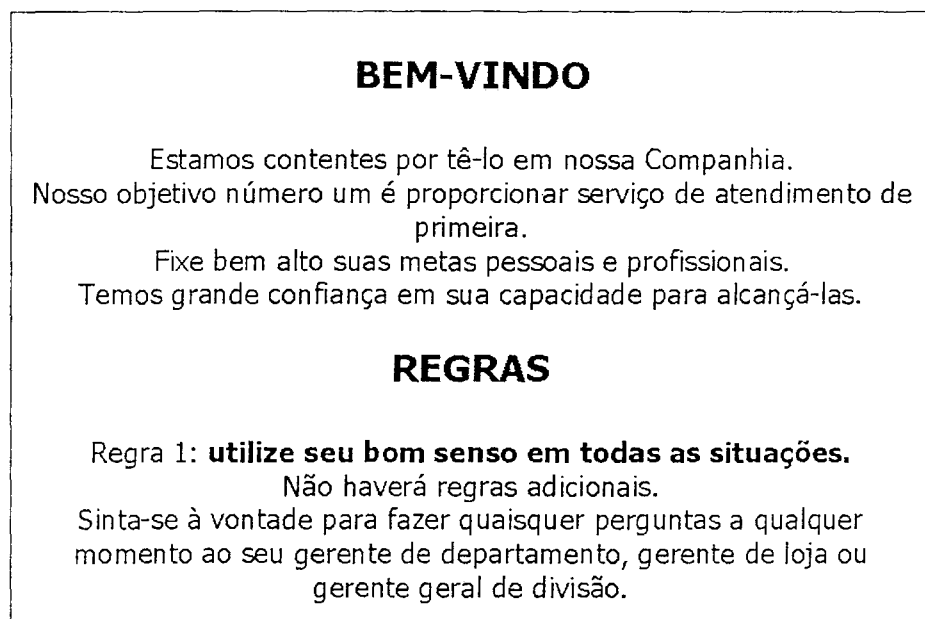
Segundo Hobbins (2000), parece haver um amplo consenso de que a cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

Segundo o autor, as pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e ousadia. O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
- Atenção ao detalhe. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados. O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- Concentração nas pessoas. O grau em que as da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
- Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.

- Agressividade. O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que as contemporizadas.
- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Em cada uma destas características existe em um *continuum*, variando muito de empresa para empresa. A avaliação da organização segundo essas sete características, portanto, resulta num quadro complexo da cultura organizacional, que é a base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham e sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização, como pode ser observado na Figura 2.10



Fonte: HOBBS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. p.290.

Figura 2.10 – Um exemplo de Cultura Organizacional.

A capacidade de interpretar e avaliar a cultura de uma organização pode ser uma habilidade valiosa. Se alguém está procurando um emprego, desejará escolher um empregador cuja cultura seja compatível com seus próprios valores e na qual se sinta à vontade. Se conseguir avaliar precisamente a cultura da empresa antes de tomar sua decisão, talvez consiga poupar a si mesmo de uma série de aborrecimentos e reduzir as

chances de fazer uma escolha errada. Da mesma forma, certamente fará transações com muitas organizações ao longo de sua carreira. Estará tentando vender um produto ou serviço, negociar um contrato, formar um empreendimento conjunto ou simplesmente descobrir quem na organização controla determinadas decisões. A capacidade de avaliar a cultura de uma outra organização pode ser uma vantagem na realização bem-sucedida dessas tentativas.

Para o mesmo autor citado, fazer uma leitura adequada da cultura de uma organização não é tarefa simples. Basicamente, tudo o que se pode fazer para obter essas informações é observar e perguntar. Devido ao fato de se estar tentando acessar informações, que os membros da organização geralmente tomam como pressupostos e às quais não dão muita importância, precisa-se de múltiplas observações, fazendo as mesmas perguntas a muitas pessoas. Somente dessa forma os dados poderão ser confiáveis.

Para simplificar, aborda-se o problema da interpretação da cultura de uma organização a partir do ponto de vista de um candidato a emprego. Assim, a Figura 2.12 apresenta algumas questões para se descobrir algo sobre a cultura de um empregador.

- Qual é a formação dos fundadores?
- Qual a formação dos atuais diretores? Quais as suas especializações funcionais? Foram promovidos internamente ou contratados de fora?
- Como a organização integra os novos funcionários? Existe um programa de orientação? E de treinamento? Se existe, como se consegue descrevê-los?
- Como os chefes definem o sucesso no emprego? (volume de lucros? Atendimento aos clientes? Cumprimento de prazos? Conquista de aumentos orçamentários?)
- Qual é a base para distribuição de recompensas? Tempo de casa?? Desempenho?
- Quem está na frente na corrida? Como chegaram lá?
- Quem parece ser considerado dissidente na organização? Como a organização tem reagido a ele?
- Se alguém tomou uma decisão, como ela foi recebida?
- Se alguém tomou uma decisão que não funcionou bem, quais foram as consequências para aquele que tomou a decisão?
- Houve alguma crise ou acontecimento crucial recentemente ocorrido na organização? Como a alta administração reagiu? Qual a lição que foi tirada dessa experiência?

Figura 2.11 – Questões Sobre Cultura Organizacional

Fonte: HOBBS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo ed. Saraiva 2000 p.293.

Assim, os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se, em grande parte, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso que ela tem alcançado com seus esforços. Esse princípio leva à fonte última da cultura de uma organização: seus fundadores. De acordo com o autor, os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização.

2.7.2 MODELO DE BENNIS

TRÊS TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS			
Tipos de Cultura	Formal	Universitária	Personalista
Base para Decisão	Orientação da autoridade	Discussão, acordo	Orientação interna
Forma de controle	Regras, leis, recompensas, punições	Interpessoal, comprometimento do grupo	Ações alinhadas com autoconceito
Fonte de Poder	Superior	O que "nós" pensamos e sentimos	O que eu penso e sinto
Finalidade	Obediência	Consenso	Auto-realização
A Ser Evitado	Discordância das orientações autoritárias; assumir riscos	Não atingir consenso	Não ser "verdadeiro com alguém"
Perspectiva Temporal	Futuro	Futuro Próximo	Agora
Posição em Relação aos Outros	Hierárquica	Coleguismo	Indivíduo
Relacionamento Humano	Estruturado	Orientado para o Grupo	Orientado para o indivíduo
Base Para Crescimento	Seguir a ordem estabelecida	Ser membro do grupo de colegas	Agir para conhecimento próprio

Fonte: BENNIS, Warren. A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995; p.100.

Figura 2.12 – Três tipos de Cultura Organizacional

Para Bennis, os agentes de mudança são, na maior parte dos casos, externos à organização, como os políticos, profissionais do Direito, governantes ou os próprios consumidores. Ao compartilharem de uma filosofia social, ou seja, de um conjunto de valores referentes ao mundo e às organizações, passam a influenciar nas estratégias dessas organizações, determinando as intervenções necessárias como parte das respostas aos seus questionamentos. Em decorrência dessa filosofia social compartilhada, os agentes de mudança participam também de um conjunto de metas normativas.

As metas geralmente mais procuradas, segundo o autor, são:

- aprimoramento nas relações interpessoais
- transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção;
- aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir tensões;
- desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente;
- desenvolvimento de melhores métodos para solução de conflitos;
- substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

Portanto, segundo o autor, verifica-se que há dois tipos fundamentais de alterações: estruturais e comportamentais. Tais alterações são geralmente interdependentes e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar-se de um só desses tipos. Assim, o desenvolvimento organizacional deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico, que pode ser mais ou menos completo, conforme o grau desejado de mudança.

2.7.3 MODELO DE FLEURY E FLEURY

Segundo Fleury e Fleury (1997), a cultura organizacional pode ser voltada para o aprendizado constante em busca de adaptação às mudanças: “a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses

problemas”, segundo Shein (citado por Fleury e Fleury, 1997 p. 24). Segundo os autores, nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no momento de transmissão de valores aos novos membros.

Assim, os autores, baseando-se em Shein, propõem cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais:

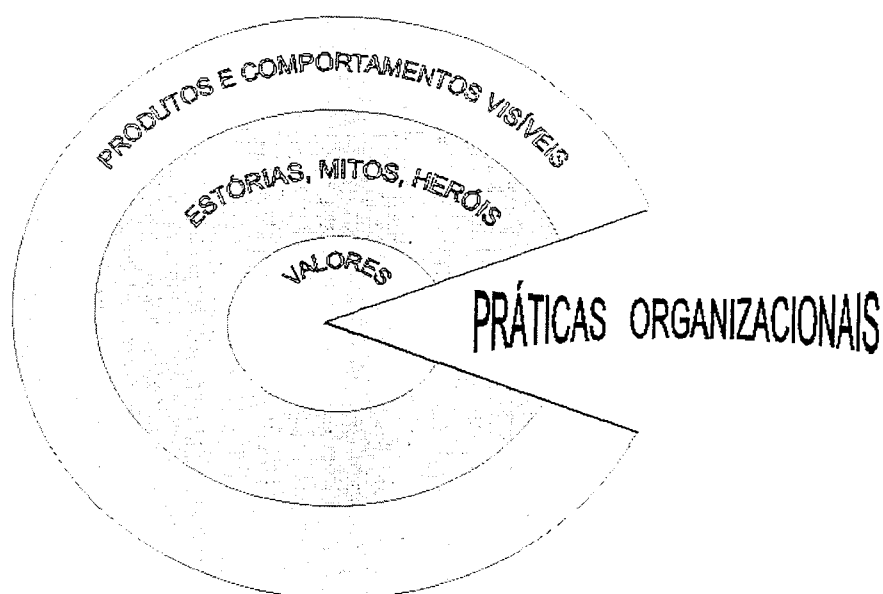
- *A relação da organização com o ambiente*: é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?
- *A natureza da realidade e da verdade*: como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço?
- *A natureza humana*: é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?
- *A natureza do trabalho*: qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se autodesenvolverem, ou serem fatalistas?
- *As relações humanas*: quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista, ou cooperativa?

Essas perguntas, segundo Fleury e Fleury (1997), remetem-se aos valores profundos de uma organização. São perguntas difíceis de serem respondidas e freqüentemente, nas organizações, delas se procura escapar, com discursos e cartas de princípios do tipo:

“nossos empregados constituem nosso maior patrimônio, nosso objetivo principal é valorizar nosso corpo de empregados” (Fleury e Fleury, 1997 p. 26).

Essas declarações, segundo a autora, muitas vezes mascaram os reais valores da organização e servem, quando muito, para os discursos das tradicionais festas de Natal. Assim, somente se consegue chegar aos valores básicos da organização através da análise das práticas organizacionais, ou seja, através do desvendamento de como o grupo de pessoas, que criaram a organização, foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Os elementos simbólicos, visíveis na Figura 2.13, apontam como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam estes valores básicos:



Fonte: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas 1997. p.27.

Figura 2.13 – O Processo de desvendar a cultura de uma organização.

Nesse processo se tece a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho; as relações de poder e as relações com o ambiente.

Ainda segundo os autores, compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Outro ponto importante diz respeito à permanência, estabilidade do grupo ao constituir a organização (BARTH, 1998 pg. 39). Esta é uma condição necessária para a formação da cultura e, ao mesmo tempo, a origem de suas dificuldades para a mudança. Ou seja, uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao

enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. E esta “forma” de lidar com os problemas se torna uma “fôrma”, isto é, um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações. “Assim, a tendência natural da maioria das organizações seria muito mais no sentido de preservação de padrões culturais do que a mudança” (Fleury e Fleury, 1997 p. 28).

Por conseguinte, os autores questionam: como sair dessa situação se as pessoas desenvolvem inúmeros mecanismos de defesa para negar a existência de uma nova situação, de um novo problema, ou racionalizar sobre a impossibilidade de encontrar soluções? A crise, responde os autores, que pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham, parece ser a única resposta encontrada.

A crise, provocada por problemas no ambiente externo à organização (por exemplo, uma mudança na política econômica do governo, ou pela entrada de novos concorrentes) ou por problemas internos (uma mudança na liderança da organização) pode gerar um processo de ansiedade tão grande, que paradoxalmente sobrepuja as ansiedades iniciais das pessoas de resistência à mudança.

Assim, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras:

- A *mudança revolucionária*, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
- A *mudança gradual*, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Gualiard (1986) (citado por Fleury e Fleury, 1997), identifica ainda um outro tipo de mudança cultural: a *mudança aparente*, quando a organização realiza algumas alterações superficiais, com o intuito de preservar sua cultura. Este processo de “maquilagem de mudança”, entretanto, dificilmente poder ser qualificado como mudança cultural. Ainda assim, ocorre com bastante frequência nas organizações. Também certos processos de mudanças muito radicais, como por exemplo, certos processos de “ree engenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas, podem gerar o medo da

instabilidade, da insegurança e o desejo de não mais mudar. Já o processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, predispõe as pessoas não só a mais facilmente procurar novas alternativas e soluções, como também a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente na vida organizacional.

2.7.4 MODELO DE CURY

Segundo Cury (1993), é forçoso reconhecer que, em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas e bem sucedidas se atingirem a cultura da organização. A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que se operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. Estes pressupostos podem ser considerados da seguinte forma:

Normas – são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex.: manuais, estatutos, regulamentos etc. Podem ser implícitas, como regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não têm consciência. Estas governam mais o comportamento das pessoas na organização.

Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, tanto mais desenvolvida e eficaz será uma organização. Portanto, uma organização saudável deverá ter o maior número possível de normas explícitas. Ao contrário, uma organização ineficiente, altamente burocrática, possui muito maior número de normas implícitas. Este ponto é importante, porque as pessoas fazem o que sentem em termos de engajamento, isto é, em

termos daquilo a que são chamadas a tomar parte quando das decisões. Para que os sistemas se coadunem com o comportamento das pessoas ou grupos é preciso, portanto, que elas participem ativamente das mudanças processadas. Dessa forma, ao se fazer um diagnóstico organizacional, é mister identificar as normas em que as pessoas se enquadram, separar aquelas que elas consideram eficazes (e se conformam) daquelas julgadas ineficazes (e que dão pouco moral, pouca integração), devendo estas últimas ser modificadas. O papel do diagnóstico, portanto, é estudar e entender essas normas, para modificá-las.

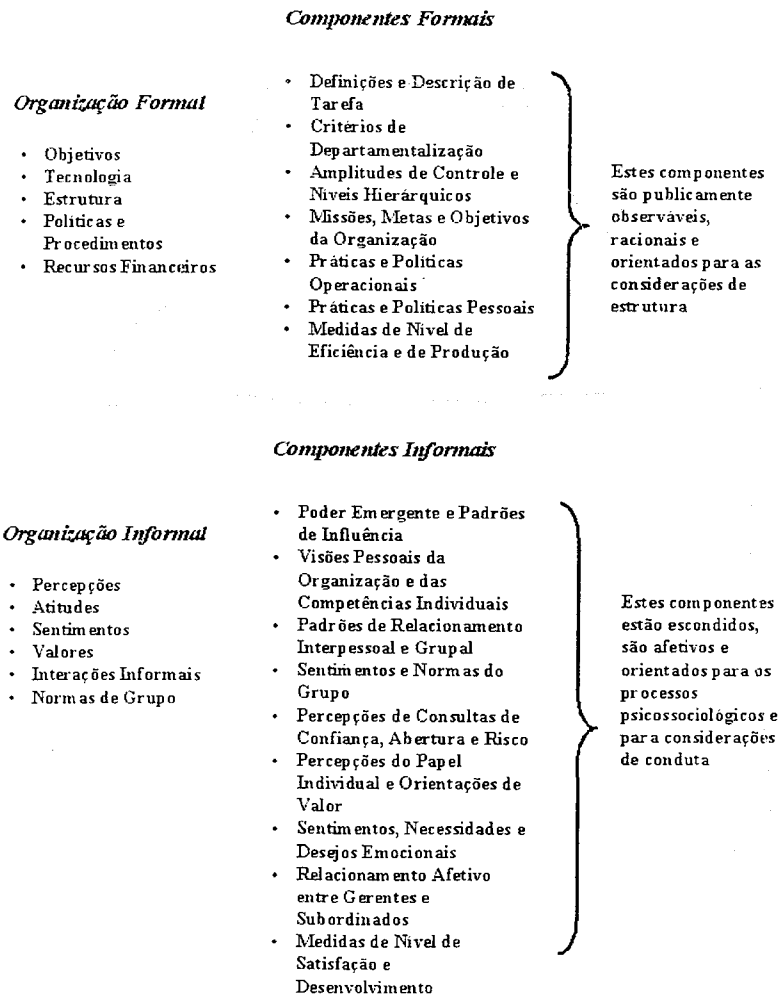
Valores – o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter-relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas, de qualquer forma, pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Esses valores refletem a sociedade onde se insere a organização.

Recompensas – segundo um postulado das ciências do comportamento, *as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço*. Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar se a empresa possui um sistema adequado de recompensas que possibilite aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados. Esse ponto é importante, porque, se a empresa só possuir normas punitivas, como acontece no serviço público, ela não conseguirá motivar seus empregados.

Poder – segundo Cury, existem quatro pressupostos psicossociológicos intrínsecos à cultura da organização, a saber: quem tem poder na organização? Até que ponto este poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas? Quem decide as normas e onde estão na organização?

Por conseguinte, o entendimento desses quatro pressupostos é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico do analista organizacional, sobretudo naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona do ponto de vista do comportamento humano.

Quanto ao diagnóstico de problemas existentes nas organizações, Cury assevera que, infelizmente, não existem métodos que garantam um diagnóstico exato. Entretanto, ao se reconhecer em que componentes da organização, formal ou informal, encontram-se esses problemas, torna-se possível empreender um diagnóstico de maneira sistemática, através da “síntese organizacional de Solfridge e Sokolick, onde a organização é retratada como um *iceberg*, constituindo a organização formal aquela parte visível, que fica sobre água, e a organização informal aquela porção submersa, invisível” (Cury, 1993 p. 58), como é demonstrado na Figura 2.14.



Fonte: CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.p. 59.

Figura 2.14 – O iceberg organizacional

Segundo Cury (1993), para se proceder à análise do conteúdo do *iceberg*, devem ser consideradas as seguintes conclusões:

- “Os problemas organizacionais podem se referir a um ou mais componentes formais ou informais;
- Mesmo que a fonte do problema seja um componente formal, deve-se reconhecer o possível impacto de uma mudança qualquer num componente informal, se o componente formal for mudado;
- Quanto maior o problema, tanto maior é a extensão da mudança pretendida;
- À medida que o alvo se torna mais profundo na organização, pode-se esperar que o programa de Desenvolvimento Organizacional se torne mais centrado no conhecimento psicossociológico do que no conhecimento econômico-técnico” (Cury, 1993 p. 60).

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso em uma empresa do setor industrial de Manaus, de origem oriental, focalizando-se a cultura organizacional como um componente efetivo para o surgimento de problemas detectados na sua área produtiva. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva no sentido empregado por Triviños (1987), para quem os estudos descritivos que se denominam “estudos de casos”, têm por objetivo aprofundar “a descrição de determinada realidade (...) o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (Triviños, 1987 p. 110-111).

Para alcançar os objetivos deste estudo, fez-se uma leitura de uma pesquisa realizada em junho de 2001, levada a efeito por uma equipe de pesquisadores, da qual o autor do trabalho foi um de seus componentes. Assim, da pesquisa extensa efetuada, foram selecionadas as matrizes pertinentes à cultura da empresa, tanto formal quanto informal, adequando-as aos indicadores especificamente adotados para esta análise da cultura da empresa.

Assim, este trabalho trata dos conceitos e dos recursos empregados pela empresa na área de sua cultura organizacional, nas características sócio-econômicas e culturais da cidade de Manaus e na detecção dos problemas oriundos da cultura formal *versus* cultura amazonense. Esses dados, porém, são retratados preferencialmente, não através de números, mas de palavras.

3.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Bachelard (1999 p. 59) “todo conhecimento é uma resposta a uma questão”, e é esta capacidade de formular o problema que fundamenta o espírito científico. Para o

mesmo autor, se não houver questão não pode haver, por conseguinte, conhecimento científico.

Portanto, para especificar o problema do presente estudo, considera-se que o Estado do Amazonas vem sofrendo, ao longo dos anos, alguns momentos econômicos que influenciaram diretamente a sua formação populacional e cultural. Conseqüentemente, propiciando a tipicidade de atitudes e comportamentos sociais, principalmente da população radicada na cidade de Manaus, composta, na sua maioria, de habitantes do interior do Estado. Esses aspectos culturais, principalmente em relação a operários empregados nas empresas da Zona Franca de Manaus podem gerar problemas oriundos do choque de culturas, ou seja, entre a cultura local e a cultura das empresas, principalmente de origem oriental, dadas as suas especificidades.

Assim, definiu-se o problema de pesquisa: **Até que ponto a cultura de uma empresa influencia na qualidade de seus produtos, principalmente se for de nacionalidade diversa do local onde se encontra implantada?** Em outras palavras: **Os problemas surgidos em uma empresa oriental implantada em Manaus são decorrentes da cultura dessa empresa?**

3.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Seguindo-se a orientação de Triviños (1987), o estudo busca, especificamente, responder às seguintes questões de pesquisa:

1. Na sua implantação em Manaus, a empresa considerou a questão da cultura local?
2. A cultura da empresa é explícita?
3. Como a cultura da empresa pode contribuir para as mudanças necessárias para a sua adaptação frente à cultura local?
4. Quais foram as principais mudanças ocorridas dentro da empresa, mais especificamente, na sua cultura organizacional, depois da empresa ser implantada em Manaus?
5. Como a empresa era e está organizada hierarquicamente?
6. Quais são os requisitos, como a empresa contrata e controla seus empregados?

7. Quais são as principais normas a serem seguidas pelos empregados?
8. Qual a média de tempo de serviço entre os empregados?
9. Qual é o nível de interação existente entre todo o pessoal que compõe a empresa?
10. Como funciona o sistema de comunicação interno e externo da empresa?
11. Existem datas específicas que propiciem a reunião de todo o pessoal da empresa?
12. Qual é a visão dos dirigentes sobre os empregados e vice-versa?

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo propõe fazer uma análise da cultura organizacional de uma empresa do setor industrial da cidade de Manaus, de origem coreana, visando detectar o papel de sua cultura para a consecução de suas metas. Essa empresa foi selecionada através dos seguintes critérios: (1) ser uma empresa oriental, atraída pelos incentivos da Zona Franca de Manaus e (2) haver o surgimento de problemas no setor de produção.

Assim, o estudo, essencialmente, comporta uma descrição da história, dos conceitos e dos modelos preconizados pela cultura organizacional; da história e das principais características culturais da empresa selecionada, assim como da história e das principais características culturais da cidade de Manaus, tornando possível detectar os principais fatores culturais que propiciaram o surgimento desses problemas,

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários, pertinentes ao assunto, foram selecionados de uma pesquisa extensa levada a efeito na indústria selecionada, realizada em junho de 2001, por uma equipe de profissionais, entre os quais o autor deste trabalho. Os dados secundários foram coletados através de livros, revistas e Internet.

Para a análise dos dados foi empregada a metodologia de análise de conteúdo, no sentido de ser “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do

conteúdo manifesto da comunicação” (Richardson, 1999 p. 223), assim como também a análise temática, que consiste “em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira” (Richardson, 1999 p. 243).

CAPÍTULO 4. ASPECTOS CULTURAIS

Este capítulo trata dos aspectos culturais tanto da empresa, de origem coreana, quanto da cidade de Manaus, onde essa empresa encontra-se instalada. Trata-se, portanto, de uma tentativa de comprovar a origem dos problemas operacionais dessa empresa, oriundos das diferenças culturais existentes entre os dirigentes e a mão-de-obra local.

4.1 A EMPRESA SAMSUNG

A Samsung é uma empresa multinacional, originária da Coreia do Sul. Como se sabe, a Coreia é subdividida em duas: Coreia do Norte, cuja economia seguiu o direcionamento planificado, e a Coreia do Sul, partidária da ideologia capitalista. Assim, este trabalho concentra-se, especificamente, nas características da Coreia do Sul, onde, historicamente, desenvolveu-se o capitalismo, realidade fundamental das culturas em estudo (Samsung Electronics, 1995).

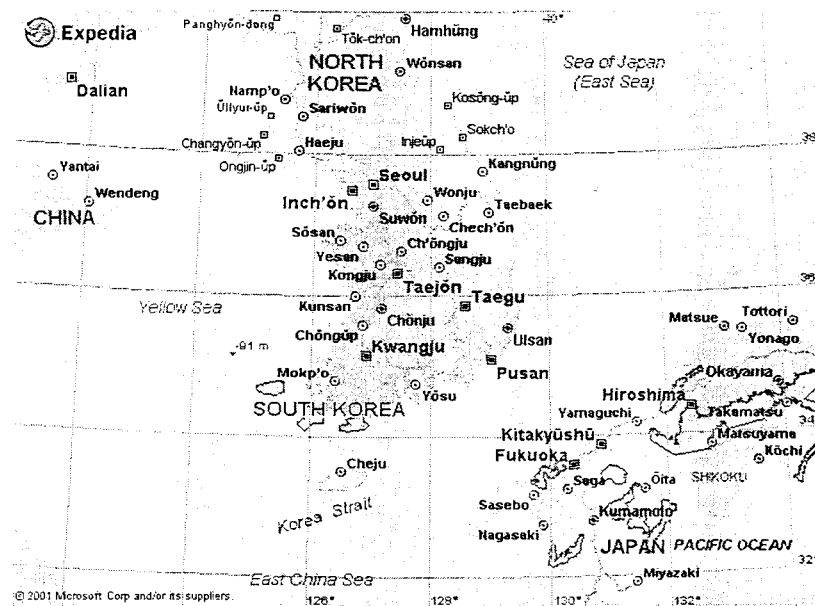
4.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS, HISTÓRICOS E CULTURAIS DA COREIA

4.2.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

Segundo Samsung Electronics (1995) a península coreana estende-se ao sul e noroeste do continente asiático. Com uma extensão territorial de 1000 km de norte a sul, a península tem as mesmas dimensões da Inglaterra e Escócia juntas.

Faz fronteira com a União Soviética e a China à noroeste. Desde 1948, a península foi

dividida em duas partes, a República da Coréia do Sul e a Coréia do Norte.



Fonte: (www.expedia.com/southkorea.html)

Figura 4.1 – Mapa da situação geográfica da Coréia

A Coréia tem seu terreno bastante variado, sendo constituído de 70% de montanhas, circundada por, aproximadamente, 3000 ilhas. Um dos pontos mais altos é um vulcão extinto, com 2744 metros de altitude.

A Coréia tem as quatro estações bem definidas, pertencendo ao cinturão das Monções. O clima é predominantemente quente e úmido durante o verão e seco e frio no inverno. A primavera e o outono são, normalmente, curtos. As temperaturas podem variar de 12° C, no inverno, a 37° C no verão. De Junho a Agosto chove bastante. O inverno começa em Novembro e termina próximo de Março, influenciado fortemente pelo ar frio que vem da Sibéria.

A população é composta de apenas uma etnia, falando somente uma língua. Estudos lingüísticos e antropológicos mostram que as fontes claramente distinguem os coreanos dos chineses e japoneses. Apesar de terem características fisiológicas semelhantes, eles

acreditam ser descendentes dos Mongóis, que migraram para a Ásia Central, durante os tempos pré-históricos.

A Arqueologia indica que a península era inabitada no período paleolítico e que só existem traços de humanos por volta de 500.000 a.C.

Os coreanos lutaram muito para manter sua identidade cultural e política durante milênios, apesar da forte influência do país vizinho, a China, e das constantes invasões por parte dos japoneses. São orgulhosos de terem uma das mais longas histórias nacionais no mundo.

A República da Coreia tinha, em 1992, uma população de quase 44 milhões de habitantes, contando com uma densidade demográfica de 438 pessoas/km². Já a população da Coreia do Norte era de 22 milhões em 1989.

Com um crescimento muito rápido, há um sério problema social na República. O Governo conta com programas sociais de planejamento familiar para conter esse crescimento demográfico, embora a população tenha crescido menos nos últimos anos. Desde 1992 tem sido em torno de 0.91%.

A população apresenta um grande de jovens. No censo de 1985 havia um percentual de 55.7% em torno dos 25 anos. Outro problema que se encontra no país é a migração das populações do campo para as cidades. Para controlar essa migração, o governo tem financiado programas de incentivos de fixação do homem no campo.

4.2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS

Segundo Samsung Electronics (1995) não é possível estimar com precisão o tempo em que as pessoas começaram a viver na península coreana, mas algumas descobertas datam do período paleolítico e sugerem que o homem povoou a área há centenas de milhares de anos. Datando de 3000 anos, tem-se registro dos Altaicos, que trouxeram para as terras o bronze, como parte de sua cultura.

A primeira união política, chamada “Ko-Choson”, é datada de há muito tempo (NAHM,

1998 pg. 25). No século IV a.C., vários reinados foram fundados na Coréia:

Koguryo (37 a.C. – 668 d.C.) – um dos três mais fortes reinados da península, estabeleceu o controle, na época, de dois terços de todo o território coreano.

Paekche (18 a.C. – 660 d.C.) – foi o reinado mais próspero por causa da estratégia adotada pelos governantes, estabelecido próximo à cidade de Seoul. Uma das principais contribuições, foi a exportação das técnicas de pintura, o conhecimento do ferro, das artes e do budismo para o Japão.

Shilla (57 a.C. – 935 d.C.) – localizado perto do sudoeste da península, foi a última parte da Coréia a ser desenvolvida. Nos últimos eventos conhecidos, guerreou com seus dois rivais, unificando o reinado em 676 d.C. Durante esse reinado, a Coréia experimentou a fase dourada das esculturas budistas. Muitas relíquias dessa época ainda podem ser vistas em Kyongju, a capital oficial de Shilla. Depois do século VIII, a dinastia declinou e todos os valores foram espalhados pelo reino, propiciando o surgimento de culturas regionais.

A dinastia Koryo (918 – 1392), que sucedeu à de Shilla, foi marcada pela força da religião budista. Grandes templos suntuosos foram construídos, como parte da cultura que se implantava. Os monges foram promovidos à qualidade de nobres.

O nome Coréia é derivado do nome da dinastia Koryo, que foi seguida pela dinastia Choson (1392 – 1920), a última dinastia coreana.

Hanyang, atualmente conhecida como Seoul, passou a ser a capital da dinastia Choson, em 1394. A construção de grandes palácios marca esse período, como fundação econômico-política das reformas suscitadas pelo neo-confucionismo. Essa ênfase confuciana ainda permeia, com grande força, a vida contemporânea da Coréia.

A dinastia Choson contribuiu com uma série de importantes eventos culturais. Foi nessa dinastia que surgiram as atividades culturais literárias, especialmente durante o reino de Sejong. A invenção do alfabeto coreano “Han-Gul”, foi um marco histórico na cultura da Coréia.

Após o término da II Guerra Mundial, a Coréia conquistou a sua independência, sendo

reconhecida como um país independente em 15 de Agosto de 1945, após a rendição do Japão. A então União Soviética acordou que manteria controle sobre a Coréia do Norte e os Estados Unidos controlariam a Coréia do Sul, até que as eleições pudessem ser realizadas e o controle do país voltasse às mãos dos coreanos, o que não ocorreu na Coréia do Norte porque a União Soviética não permitiu eleições e instaurou o comunismo no país, usando o ditador Kim Il-Sung, como mentor do processo de soberania.

Sungman Rhee foi eleito, em 1948, como primeiro presidente da Coréia do Sul, quando as Nações Unidas a reconheceram como nova nação constituída. Nesse mesmo ano, os americanos deixaram o país.

A Coréia do Norte invadiu a do Sul, em 1950, na tentativa de se transformar o país em um só. A guerra entre as duas Coréias durou cerca de quatro anos, quando, finalmente, um armistício foi acordado em 27 de Julho de 1953.

4.2.3 ASPECTOS CULTURAIS

Segundo Samsung Electronics (1995) a maioria dos coreanos tem três nomes. O sobrenome é o mais importante. Calcula-se que existam mais de 200 sobrenomes diferentes, mas alguns são bastante comuns, como o sobrenome “Silva”, no Brasil. O segundo nome é transmitido através do casamento aos filhos, como uma transferência de linhagem. As mulheres coreanas não trocam de nome de família quando se casam.

Os títulos têm fundamental importância na cultura coreana, pois estabelecem respeito, principalmente quando os indivíduos são apresentados a outras pessoas (NAHM, 1998 pg. 45).

Segundo a mesma fonte, quanto à alimentação, os coreanos têm se utilizado de frutos do mar, da produção do campo e das montanhas: o Mar Amarelo e o Mar do Leste oferecem excelentes peixes para a mesa dessa população. Os campos produzem excelentes grãos e vegetais, enquanto as montanhas produzem frutas e castanhas. Em algumas localidades cultivam-se cogumelos comestíveis, raízes e algumas folhas verdes.

Essa grande variedade em alimentos, tem proporcionado o enriquecimento da cozinha coreana, inclusive com o emprego de temperos para carnes, peixes, vegetais. Cada família

tem a sua particularidade no preparo desses alimentos.

A liberdade de religião só existe na Coreia do Sul e é garantida pela constituição nacional. As religiões mais antigas são o Shamanismo, o Budismo e o Confucionismo. Todas pregam regras importantes para o desenvolvimento cultural do país e exercem grande influência no pensamento e no comportamento dos indivíduos.

O Shamanismo, baseia-se na crença de que o homem não é apenas possuidor do espírito, mas que nele também residem forças naturais animadas ou inanimadas. O Shaman é um intermediário entre o mundo material e o mundo espiritual, considerado como capaz de aliviar o mau agouro, de realizar curas e de assegurar a passagem deste mundo para o próximo. Espera-se que ele possa resolver os conflitos e tensões que as pessoas acreditam existir entre a vida e a morte.

O Budismo é uma disciplina filosófica, que prega a salvação pessoal através da renúncia dos prazeres da vida, para a consecução do renascimento no final do ciclo de reencarnação, trazendo para a alma do ser o brilho obtido pelo nirvana. Essa religião está espalhada por toda a Índia, apesar de haver várias dissidências, que provocam pequenas mudanças em termos de superstição e teologia.

O Confucionismo não considera o supernatural, excetuando-se a ordem impessoal divina vinda diretamente dos céus, que permite aos homens a realização de bons governos dentro de suas limitações. Nesse sentido, é uma das religiões sem um deus, tal qual o budismo, nos seus primórdios. Entretanto, com o passar do tempo, seus principais discípulos foram canonizados como uma forma de inculcar suas doutrinas nas pessoas mais simples e com grau menor de educação. (Kim, 1996)

O Cristianismo, na Coreia, teve seu início no século XVII, quando os trabalhos do missionário Matteo Ricci's, em chinês, chegaram ao país.

Existem ainda outros tipos de religião, mas que não congregam muitos adeptos.

4.2.4 A CULTURA DA EMPRESA

- Filosofia Samsung

A filosofia da empresa, segundo Samsung Electronics (1995), é divulgada em todos os documentos de treinamentos, dos mais diversos, para que todos os funcionários, novos ou antigos, possam entender o que se prega e o que se deseja dos colaboradores, onde quer que estejam.

“We will devote our human resources and technology to create superior products and services, thereby contributing to a better global society”. (Nós devotaremos nossos recursos humanos e a tecnologia para criar produtos e serviços superiores, de tal forma que contribua para uma sociedade global melhor)

- Espírito Samsung

O Espírito Samsung é a parte do comportamento dos funcionários, esperado por parte da alta administração, onde quer que estejam. É importante que todos estejam imbuídos do mesmo desejo e amor pela empresa. Esta fidelidade é considerada algo superior à inteligência ou à capacidade de gerar produção ou serviços.

São três os princípios deste Espírito :

- Interagir ativamente com os clientes;
- Reconhecer e confrontar os desafios globais;
- Criar um futuro melhor para todos.

- Música da Samsung

A música faz parte do aspecto cultural e deve estar enraizado nas mentes e corações coreanos tanto quanto nos dos funcionários, estejam onde estiverem, sejam coreanos ou não. A letra induz a um conjunto de aspectos comportamentais, inclusive a de acatar a adoração pela empresa:

Letra : Samsung

Música : Choe Young – seop

Tradução para o inglês : Richard H. Reiss

Versão inglesa:

Our song

Through all the love that we have, we shall become as one, and tell of our grand ambition to bring happiness to all of mankind. Because we are one family, let us gather together our wisdom and courage, and then unfold our dream of the future.

Oh ! Samsung, Samsung. Let us always reach forth to the heights.

Oh ! Samsung, Samsung. Let us become the shining light of the world.

Versão portuguesa:

Nossa música

Com todo o amor que temos, nós seremos um, e falaremos de nossa ambição para trazer felicidade para todos os homens. Porque somos uma família, deixe-nos unir nossa sabedoria e coragem, e então desfolharemos nosso sonho do futuro.

Oh! Samsung, Samsung. Deixe-nos alcançar as alturas.

Oh! Samsung, Samsung. Deixe-nos ser o brilho da luz do mundo.

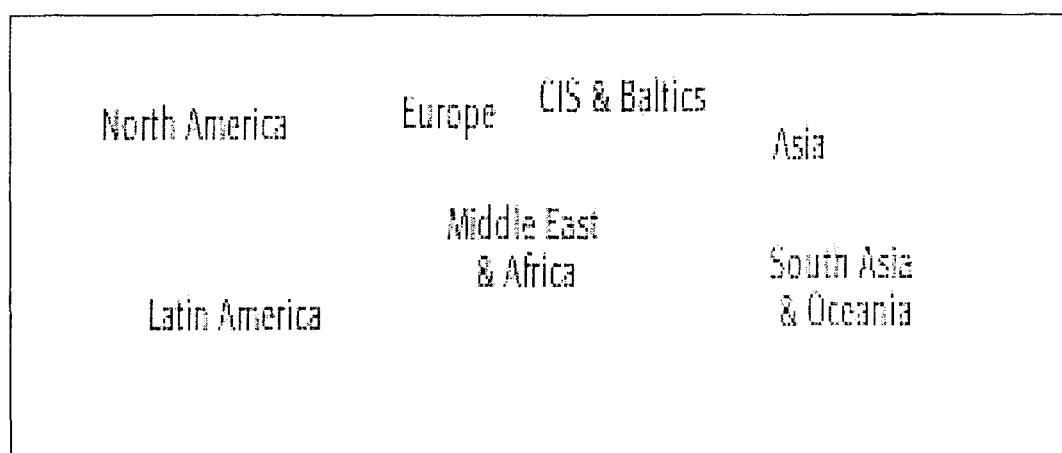
Através desses componentes culturais percebe-se, portanto, que a empresa adota uma postura quase religiosa a respeito da produtividade e excelência de seus produtos, acrescida da exigência de que todos sejam ou não coreanos, devem estar imbuídos desse espírito, fato que interfere diretamente no tipo de gestão praticado pela empresa dentro ou fora da Coréia. No Amazonas, esse culto exagerado à empresa, principalmente retratado nos

últimos versos da música, que se referem à empresa como um deus, não encontra ressonância. Entre os vários motivos dessa falta de interação entre essas duas posturas, existe o fato de que os operários não são tratados como membros da família Samsung, ou seja, os resultados da pesquisa indicam que eles apenas recebem ordens e, por conseguinte, não participam de qualquer decisão importante. Além disso, são tratados de maneira rígida, autoritária, inclusive, a pesquisa informal indica um costume dos chefes coreanos, pelo menos na fábrica de Manaus: o de bater na cabeça dos funcionários para chamar atenção sobre uma atitude considerada incorreta.

4.2.5 A SAMSUNG INTERNACIONAL

No mundo globalizado, a grande maioria das empresas multinacionais marca a sua presença em vários países, como consequência das vantagens financeiras e dos diversos incentivos que lhe são oferecidos, principalmente, pelos países denominados de emergentes. Essas vantagens e incentivos superam as dificuldades, não somente advindos dos aspectos geográficos, como da distância e do clima, mas também das culturas, tão diferenciados dos de sua terra originária, que exigem transformações e adaptações do negócio, em função de suas metas e estratégias traçadas (disponível em: www.samsungelectronics.com/who.index.html).

Aproveitando as oportunidades nos mercados, onde mão-de-obra, impostos, logística etc., são indicadores que apresentam resultados competitivos interessantes, a Samsung decidiu abrir novas frentes de negócios em várias regiões, como mostra a Figura 4.2.



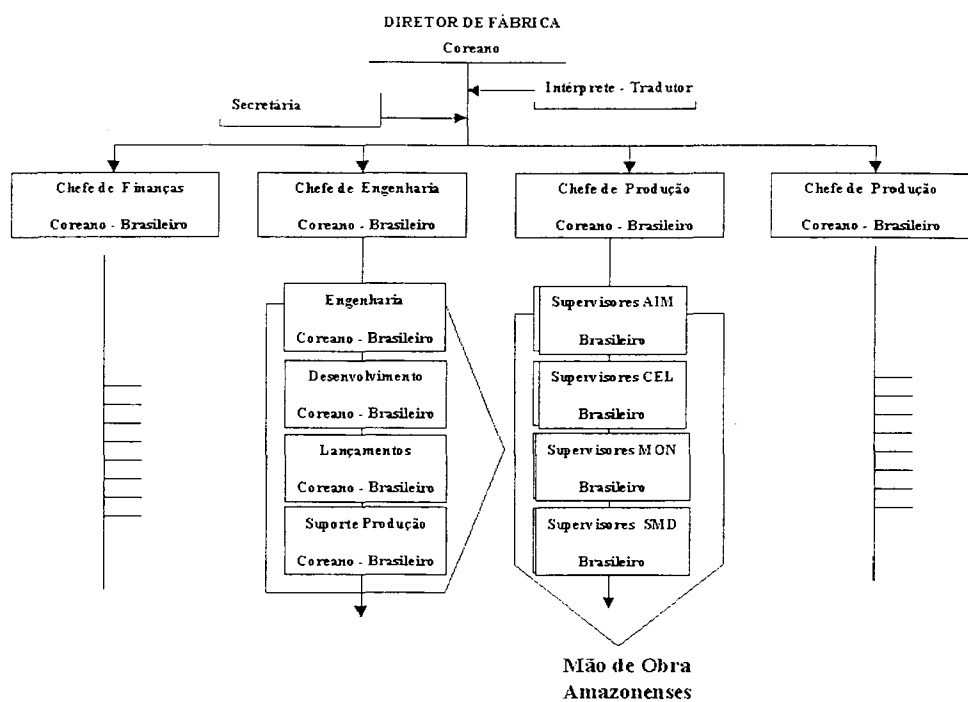
Fonte : Site (http://www.samsungelectronics.com/where_index.html)

Figura 4.2 – Localização mundial dos negócios da Samsung

A Samsung tem um vasto espectro de atuação no mercado de produtos eletrônicos, conforme a lista, a seguir, dos principais produtos comercializados pela empresa em todo o mundo:

Filmadoras	Vídeo Cassetes	Circuito Integrados para computadores e aparelhos eletrônicos	Sistemas de Automação de robôs, equipamentos de manufatura
Motores e Compressores	Sistemas de Energia Solar	Circuitos de Segurança	Sistemas de fibra ótica

4.2.6 ORGANOGRAMA E ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA SAMSUNG



Segundo o Samsung's New Management (1994) alguns aspectos da cultura da Samsung começaram a ser questionados pelo presidente da empresa, Sr. Kun-Hee Lee, durante um encontro realizado em Frankfurt, Alemanha, em 7 de junho de 1993. Esse encontro foi uma tentativa de “adaptar” a empresa à cultura dos países onde estão sendo implantadas as suas fábricas, tornando-se evidente esse apelo do presidente aos empregados e executivos da empresa em todo o mundo globalizado. Valores como a igualdade entre seres humanos, direitos iguais para homens e mulheres, entre outros, são revistos no livro do Sr. Kun, para sensibilizar todos os funcionários da Europa e das Américas. Assim, o presidente da empresa torna patente a diferença entre os valores culturais da Coreia e a necessidade de adaptação aos novos costumes e culturas desses países. Um dos grandes problemas enfrentados pela empresa, segundo o Sr. Kun é o de que os executivos, nascidos e educados na Coreia, ao se transferirem para outros países, mantêm os hábitos culturais próprios da Coreia, portanto, diferentes dos outros países. Assim, o que pode parecer normal para os coreanos não o é para os habitantes desses outros países. Por exemplo, o hábito de cumprimentar uma mulher publicamente, inaceitável para os coreanos, pode impedir que uma nova fábrica seja instalada naquele país ou ainda fechar as portas para novas oportunidades de negócios.

A preocupação do Sr. Kun, portanto, é a de levar a empresa ao sucesso; a alcançar um patamar de qualidade que a torne conhecida como uma empresa de Primeira Classe – FirstClass Company. Ao se referir às diferenças culturais existentes entre os executivos da Samsung e as das mais diversas regiões, o Sr. Kun define como sendo egoísmo a atitude desses executivos. Para ele, esse egoísmo parece permear toda a empresa, através das decisões formuladas de cima para baixo, que vêm carregadas de racismo e preconceitos – seja de cor ou de sexo.

4.2.7 A SAMSUNG NO BRASIL

A Samsung iniciou suas operações no Brasil, em dezembro de 1986, com um escritório de representação e, hoje, após investir mais de US\$ 300 milhões, emprega cerca de mil pessoas e registra um faturamento anual superior a US\$ 500 milhões. A partir de maio de 1994, esse escritório de representação passou também a prestar serviços aos consumidores

brasileiros. Já em novembro de 1995, começaram a ser produzidos, localmente, aparelhos de televisão e videocassete, com um capital inicial de US\$ 18 milhões.

Comercializados desde julho de 1996 no País, os monitores Samsung SyncMaster passaram a ser fabricados na planta de Manaus (AM), em junho de 1998. Em apenas três anos, a companhia consolidou a sua liderança nesse segmento do mercado nacional, ultrapassando empresas que já atuavam no país, registrando participação de 30.1% em unidades vendidas e 32.1% em valores faturados - segundo relatório do IDC Brasil, instituto independente de pesquisas de mercado.

Sua unidade fabril altamente automatizada, também produz, desde março de 1999, os aparelhos celulares Samsung. Símbolos de design avançado e alta tecnologia, os celulares Voicer são sinônimo de comando de voz no Brasil. Com capacidade para produzir 1,5 milhão destes aparelhos por ano, a companhia direciona 15% deste total para exportações para outros países da América Latina e prevê ocupar 30% do mercado brasileiro de aparelhos CDMA até o final de 2001.

4.2.8 A SAMSUNG NA AMAZÔNIA



Fonte : Site da Samsung: (http://www.samsungelectronics.com/what_index.html)

Figura 4.3 – A Fábrica da Samsung em Manaus

A fábrica da Samsung na Amazônia, objeto do presente estudo, oferece alguns produtos

específicos para o mercado nacional e internacional. O foco das pesquisas deste estudo de caso, está concentrado nas linhas de produção de monitores, celulares e placas de SMD, que são os locais onde se montam os microcomponentes das placas de circuito eletrônico dos produtos mencionados anteriormente.

Monitores

A Samsung está sempre renovando sua linha de monitores, lançando produtos inovadores para que seus clientes contem sempre com a mais avançada tecnologia.

A empresa mantém, à disposição para consulta, modelos que são substituídos por outros ainda mais avançados.

Celulares

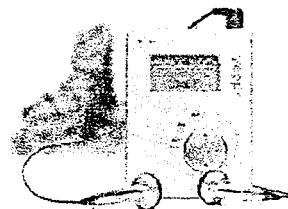
Como pioneira na pesquisa e no desenvolvimento da tecnologia DIGITAL CDMA desde 1986, a Samsung detém uma posição privilegiada no mercado internacional de celulares.



Foi a primeira empresa do mundo a implantar sistemas e comercializar celulares CDMA, a partir de 1992. Atualmente a Samsung tem 24 fábricas em todo o mundo, incluindo o Brasil, e tem o objetivo de tornar-se uma das três maiores empresas de telecomunicações do novo milênio.

Digitais

A Samsung é líder em tecnologia digital, desenvolvendo equipamentos dentro do conceito de convergência digital. Os aparelhos são tão avançados que integram várias funções. Como exemplo, o novíssimo monitor TV, permite trabalhar no computador e assistir TV, DVD ou vídeo na mesma tela.



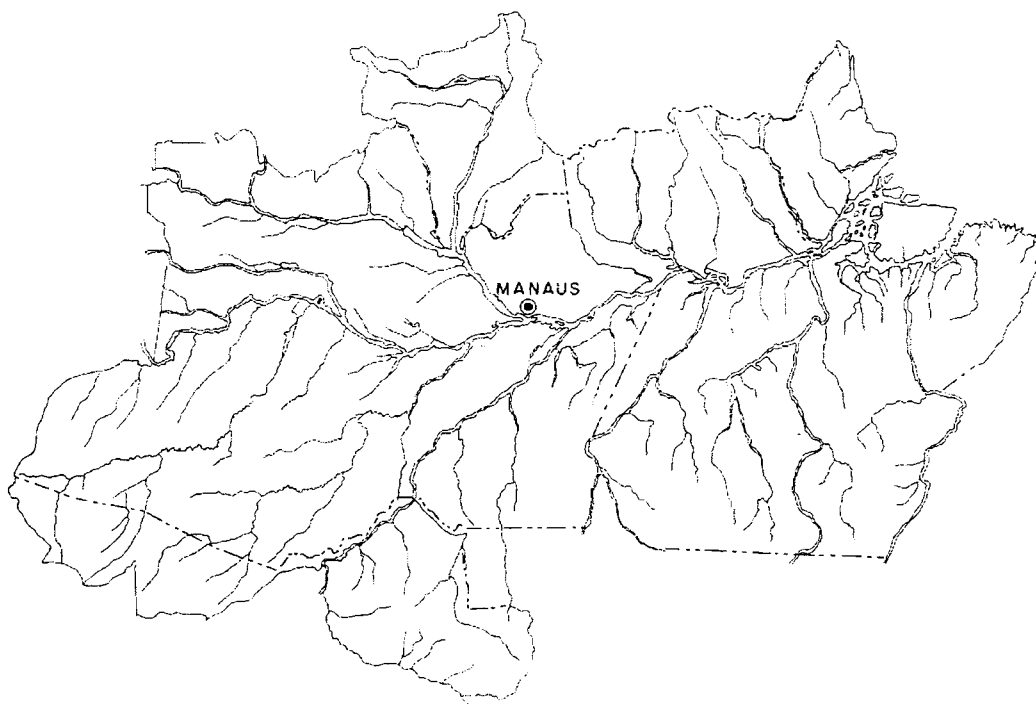
MP3 Player Yepp

4.3 ASPECTOS GEOGRÁFICOS, HISTÓRICOS E CULTURAIS DE MANAUS

4.3.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS DE MANAUS

Os conhecimentos produzidos sobre a região amazônica, permitem que se possa inferir, que a situação geográfica da cidade de Manaus, entre outras características, é a responsável pelo fato de que a mesma passasse a exercer, tanto no passado quanto no presente, “as funções de comando dos vastíssimos espaços da Amazônia Ocidental” (Melo, 1990 p. 23).

Para fundamentar essa afirmação, o autor relaciona a localização de Manaus com a idéia de ponto central, ou seja, a cidade “situa-se a uma certa equidistância entre a fronteira oriental, marítima, da Amazônia Brasileira no Estado do Pará e no Território do Amapá e a fronteira ocidental, terrestre, situada no Estado do Amazonas” (Melo, 1990 p. 27), como se pode observar na figura 4.4.



Fonte: MELO, Mário Lacerda de; MOURA, Hélio A. de. (coordenadores). **Migrações para Manaus**. Recife: Massangana, 1990. p. 25.

Figura 4.4 – Localização da cidade de Manaus

À essa localização privilegiada, soma-se, também, a grande rede de circulação hidroviária amazônica – cerca de 20.000 km de extensão – onde o marco terminal da grande navegação permitida corresponde precisamente ao porto de Manaus. Segundo o autor referido,

“Trata-se, em verdade, de porto fluvial a que não faltam certas vantagens de um porto marítimo de primeira categoria, o que se harmoniza com a velha designação de “rio mar” atribuída ao rio Amazonas. Nessa circunstância, alusiva à franca navegabilidade daquele tão longo e tão volumoso curso d’água, reside um fator básico que contribui decisivamente para que Manaus constitua não apenas a cidade portuária fluvial maior do Brasil (à parte o caso de Belém do Pará, quase à beira-mar) mas também, dentro da sua faixa de grandeza, a da situação mais interiorizada. Com esse aspecto se combina, além disso, o de se tratar, ao mesmo tempo, de um porto fluvial totalmente entrosado com a navegação oceânica” (Melo, 1990 p. 27).

Além disso, os subsistemas hidroviários do rio Solimões, rio Negro, Purus e Madeira, importantes afluentes do rio Amazonas, têm como ponto de partida e de destino o porto de Manaus, assim como todas as outras vias fluviais da Amazônia Ocidental, o que asseguram à cidade o espaço de influência que centraliza e a sua força quanto ao desenvolvimento alcançado.

O Município de Manaus, capital do Estado do Amazonas, possui uma área de 11.408 km², distando de Brasília 3.490 km em linha reta. Localiza-se nas coordenadas geográficas 3° 08’ 30” de latitude Sul e 60° 00’ 00” de longitude Oeste.

“O clima da cidade é quente e úmido – denominado ‘clima equatorial úmido de convergência intertropical’ (quente) – com uma temperatura anual média de 32°C. A umidade relativa do ar fica em torno de 80% e a média de precipitação anual é de 2.286mm. Tem uma altitude variável entre 15 metros e 100 metros acima do nível do mar. Possui um fuso horário de 01.00 hora a menos em relação a Brasília e 4 horas a menos em relação ao Meridiano de Greenwich. Possui apenas duas estações durante o ano: o inverno, de novembro a abril, com chuvas

fortes e praticamente diárias – e o verão, de maio a outubro, quando quase não há chuvas”(Dados disponíveis em [www. core-am.org.br/amazonas.htm](http://www.core-am.org.br/amazonas.htm), acessado em 3/6/2001).

Além de sua localização geográfica, o conhecimento da história econômica de Manaus torna-se imprescindível para explicar o fator de atratividade exercido junto às populações vizinhas. E essa história econômica pode ser representada, nos seus primórdios, pela coleta das “drogas do sertão”, e, posteriormente, pelos dois momentos mais importantes: o ciclo da borracha e a implantação da Zona Franca de Manaus.

4.3.2 ASPECTOS DA HISTÓRIA ECONÔMICA DE MANAUS

4.3.2.1 As drogas do sertão

Para que se compreenda a função de Manaus como centro urbano da Amazônia Ocidental, deve-se considerar a instalação e o desenvolvimento do Capitalismo na região amazônica.

A origem dessa cidade deu-se por volta dos meados do século XVII, através de ações militares e comerciais de Portugal. Essas ações tinham como intuito, o de proteger as terras pertencentes àquele reino contra as incursões de ingleses, holandeses e franceses atraídos pelas drogas do sertão – canela, cravo, raízes oleaginosas, madeiras – assim como, também, o de garantir o domínio das terras potencialmente produtivas.

Em plena época do capitalismo comercial, segundo Santos, essa “coleta de drogas do sertão era uma atividade primária, orientada para o mercado mundial, promovendo e ajudando a acumulação primitiva de capital” (Santos, 1989, p. 20). Assim, a origem de Manaus foi uma imposição desse mercado externo, estruturada na busca da satisfação das necessidades de Portugal, tornando-se, portanto, porto e centro comercial da coleta e distribuição dos produtos florestais. Conseqüentemente, estava “subordinada ao quadro de elementos definidores da colonização portuguesa na América: à formação do capitalismo, à política mercantilista, à sociedade estamental e ao absolutismo” (Santos, 1989, p. 20).

Embora a posição geográfica do “Lugar da Barra” – como então foi chamado o sítio da fortaleza – fosse privilegiada, tanto no século XVII quanto por todo o século XVIII, não

passava de um lugarejo sem grande importância, segundo Alexandre Rodrigues Ferreira (*Apud* Santos, 1989), que o visitou em 1766.

Segundo Bittencourt (1969), o Lugar da Barra passou, em 13 de novembro de 1832, à categoria de vila, com a denominação de Manáos, nome que manteria até 1848. Neste ano, através Lei nº 147, de 24 de outubro, promulgada pela Assembléia da Província do Pará, passou a denominar-se Cidade da Barra do Rio Negro. Somente em 1856, com a criação da Província do Amazonas, recebeu a designação definitiva de Cidade de Manaus.

A economia amazônica, em decorrência da sua completa dependência do comércio exterior, somente por volta da metade do século XVIII pôde experimentar ligeiro avanço. Segundo Santos (1989, p. 21), este avanço foi caracterizado pelo incentivo à agricultura. Assim, a “emergência do ciclo agrícola, ocorrido nesse século, produziu cacau, algodão e cana-de-açúcar. O cacau, em 1740, representou mais de 90% das exportações regionais”.

No período pombalino¹, ainda no século XVIII, sobreveio um reforço à agricultura através de isenções de impostos, concessão de sesmarias como prêmios, distribuição de instrumentos agrícolas e outros elementos para o trabalho. Assim, as plantações de cacau, algodão, café, arroz e canela apresentaram um crescimento significativo, apesar de que a produção extrativa continuasse superior à agricultura, segundo referências de Prado e Capelato (1977). Entretanto, no final do mesmo século, a economia amazônica entrou em decadência. No entendimento de Celso Furtado (*Apud* Santos, 1989, p. 21) essa decadência decorreu em “face à desorganização do sistema de exploração da mão-de-obra indígena, estruturado pelos jesuítas. Ante a ação de Pombal expulsando-os, a região reverteu a um estado de letargia econômica”.

O núcleo do então Lugar da Barra, portanto, caracterizou-se principalmente como entreposto comercial, responsável pela coleta das drogas do sertão destinadas ao mercado externo. Apenas na segunda metade do século XIX, a economia amazonense tornou-se de maior importância no quadro das exportações brasileiras: entre 1881/1890, alcançou o terceiro lugar. E, a partir de 1891 até o fim da 1ª Guerra Mundial, alcançou o segundo lugar nessas exportações, com a comercialização da borracha.

¹ Período relativo às medidas adotadas para a região amazônica pelo Marquês de Pombal, entre 1750-1770.

Cardoso e Müller (1977) fazem o seguinte comentário sobre a economia amazonense, quando da fase do extrativismo, tanto na coleta das drogas do sertão quanto na comercialização da borracha:

“... fez parte de uma economia que nasceu como uma reserva e participou como peça da pré-história do capital à época da expansão do sistema capitalista em escala mundial. E a economia da borracha nasceu e se desenvolveu tendo como objetivo baratear, via imposição de preços coloniais à borracha, o capital constante utilizado nos empreendimentos industriais das novas potências mundiais” (Cardoso e Muller, 1977 p. 24).

4.3.2.2 A economia da borracha

A fase denominada “economia da borracha” ou “ciclo da borracha” diz respeito ao processo de produção e comercialização do látex extraído da seringueira (*Hevea brasiliensis*), fundamentando ainda mais a vocação extrativista da Amazônia. A exportação da borracha atingiu o ápice entre o período de 1880-1912.

Segundo a concepção de Santos (1989 p. 23), “tratava-se de uma economia identificada com uma etapa particular do capitalismo, o Capitalismo Monopolista, que procurava mais que a vantagem comercial – o custo maior, a expansão imperialista”.

A partir da década de 1880, portanto, as exportações de borracha alcançaram um grande crescimento, principalmente após 1888 com a utilização da borracha por *Dunlop* para a fabricação de pneumáticos para bicicletas e, mais tarde, adaptados pelos irmãos *Michelin*, para automóveis. Assim, a extração do látex passou a ser um empreendimento muito rentoso. Conseqüentemente, o capital financeiro tanto nacional quanto internacional estabeleceu-se em Manaus e Belém. Esse capital financeiro apresentava-se através do *sistema de aviamento*, que, segundo Santos (1989), significava um mecanismo de dependências múltiplas, isto é, a comercialização e financiamento da borracha, em nível mundial, encontravam-se nas mãos de agentes estrangeiros, enquanto que os agentes nacionais detinham a intermediação comercial e financeira interna e a própria extração do látex. Esses agentes nacionais – os comerciantes e os financiadores – por um lado, compravam a borracha dos seringalistas, que eram os donos dos seringais. Por outro lado,

vendiam a esses seringalistas os bens e os instrumentos de trabalho, que, por sua vez, seriam vendidos aos seringueiros, que eram os extratores do látex na selva. Estes se endividavam frente ao seringalista, que “ficava na dependência dos financiadores e se sujeitava às condições impostas pelo intermediário comercial. Frequentemente o intermediário comercial recebia adiantamentos em espécie, ou dinheiro, tendo que pagar os juros às grandes casas exportadoras – importadoras estrangeiras” (Santos, 1989 p. 24).

As condições de acumulação e crescimento do capital na economia da borracha, concentrada na monoprodução e regida pelo *sistema de aviamento*, não foram suficientemente potencializadas a ponto de permitir um avanço da divisão social e técnica da produção. Os seringais da Amazônia eram nativos, e, assim, o aumento da oferta de borracha no mercado internacional só poderia ocorrer “pela descoberta de novos seringais, em áreas cada vez menos acessíveis, o que naturalmente elevaria os custos de produção e, sobretudo, o transporte. Para responder à demanda externa seria preciso superar o extrativismo” (Santos, 1989 p. 24).

Entretanto, até 1912, ano que marca tanto a produção mais alta de borracha silvestre, cerca de 42 mil toneladas, quanto a sua desvalorização e declínio, o preço alcançava 389 libras-ouro por tonelada, frente ao preço de 181 libras-ouro por tonelada durante o ano de 1871, segundo Prado Júnior (*Apud* Santos, 1989).

O ciclo da borracha é considerado como um dos períodos mais prósperos da economia amazonense, tanto em crescimento econômico quanto em desenvolvimento. Assim, nessa época, instaura-se na região um período de riqueza e modernidade. Segundo Raposo (1994 p. 60), “alguns indicadores econômicos ilustram o fausto e o esplendor desse ciclo. Calculando o valor da libra nos dias de hoje, teríamos na Amazônia da época um faturamento anual de 2,5 bilhões de dólares (...). A renda *per capita* na Amazônia nesse momento, virada do século, era equivalente à da Bélgica, a maior renda *per capita* do mundo”.

Na área de serviços públicos, segundo dados referidos por Melo (1990), foi implantado, também nessa época, um sistema portuário moderno e sofisticado para os padrões da época, assim como um sistema de abastecimento d’água domiciliar, serviços de esgoto, de

iluminação elétrica, de telefone e de telégrafo subfluvial. Ainda segundo o mesmo autor, construíram-se alguns prédios públicos monumentais como o Teatro Amazonas e o Palácio da Justiça, assim como a Biblioteca Pública, a Alfândega e a Penitenciária. Surgiram também várias construções de palacetes particulares.

Entretanto, com o encerramento deste ciclo, ocasionado principalmente pelo cultivo da seringueira no Extremo Oriente, através do contrabando de sementes da Amazônia, a região experimentou mais de trinta anos de estagnação, como consequência de uma economia baseada unicamente na borracha. Segundo relatos históricos, feitos por Raposo (1994), o contrabando dessas sementes foi realizado pelo inglês Henry Alexander Wickham (1846-1928),

“com a ajuda dos índios Mura, que o ensinaram a utilizar, no transporte de sementes, a mesma técnica dos paneiros [utensílio feito de palha trançada] usada na conservação da farinha de mandioca. Até então, as tentativas de levar as sementes para estudo e seleção (...) e posterior envio para a Ásia, esbarravam no fato de que as sementes apodreciam na travessia do Atlântico” (Raposo, 1994 p. 59).

A partir de 1911, com a borracha cultivada no Extremo Oriente, a produção silvestre da Amazônia perdeu o mercado, por se tratar de um produto caro frente à nova oferta, incomparavelmente mais barata. Assim, a queda dos preços da borracha no mercado internacional, acentuada após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), motivou a desvalorização do único produto que garantiu, por quase cinquenta anos, a economia da Amazônia. Desse modo, o capital estrangeiro, ligado à comercialização e distribuição da borracha no exterior, praticamente abandonou o vale do Amazonas, em busca dos lucros mais seguros das plantações do Oriente.

Portanto, a partir de 1914 e, mais acentuadamente, após a década de 1920, sobreveio a depressão econômica da região, sobretudo pela falta de crédito dos *aviadores*, que não mais conseguiam enviar mercadorias aos proprietários dos seringais. Estes, impotentes, presenciaram o êxodo dos extratores do látex para Manaus. Segundo as observações de Melo, esses extratores “abandonavam os seringais, sulcando os rios em bandos turbulentos depredando e destruindo as propriedades que iam encontrando à sua passagem. Em sua

grande maioria esse contingente humano era constituído de nordestinos que procuravam regressar aos seus Estados de origem” (Melo, 1990), constituindo-se um dos maiores problemas surgidos com a estagnação da economia amazônica. Segundo Pontes Filho (2000), no auge do ciclo da borracha esse contingente chegou a alcançar cerca de 300.000 (trezentos mil) imigrantes, que, sem condições de sobrevivência no interior da região, grande parte desses nordestinos veio para Manaus e se instalou em lugares insalubres, preferencialmente nas margens dos igarapés, contribuindo para a intensa poluição hoje existente.

Assim, com a queda do preço, a borracha natural da Amazônia foi forçada a se retirar do mercado porque era impossível produzi-la pelo preço praticado pela Ásia. Para se ter uma idéia do problema, de 1911 a 1920, a tonelada era vendida a 252 libras-ouro. Na década seguinte, o preço caiu para 101 libras-ouro. A crise da borracha, segundo Melo (1990, p. 27-28) “foi responsável pela marginalização da Amazônia e especialmente da cidade de Manaus, em relação aos outros centros urbanos do país”.

Somente a partir da implantação da Zona Franca de Manaus, em 1967, o Estado do Amazonas voltou a experimentar um novo surto de desenvolvimento. A cidade de Manaus passou a ser novamente, a partir desse momento, o principal centro urbano da Amazônia Ocidental.

4.3.2.3 A Zona Franca de Manaus

Embora a Zona Franca de Manaus venha sendo criticada por diversos autores, como Pontes Filho (2000), por exemplo, que responsabiliza esse modelo econômico como o responsável pelo esvaziamento do interior do Estado, através do movimento migratório interior-capital e os conseqüentes problemas daí advindos, é necessário reconhecer que, após o ciclo da borracha, foi a Zona Franca que tirou o Estado do Amazonas da estagnação econômica. Criada em 1957, através da Lei nº 3.173, a Zona Franca de Manaus (ZFM) surgiu como uma estratégia de desenvolvimento regional e tinha como objetivos o aumento do fluxo do comércio, elevação das receitas portuárias e a geração de empregos.

Posteriormente, foi editado o Decreto-Lei 288 de 28 de fevereiro de 1967, com vistas a desenvolver e ajudar a ocupação da Amazônia Ocidental, baseado especificamente em três

vertentes principais, a saber: (1) Implantar o Pólo Industrial; (2) Incrementar o comércio e o turismo com as importações do exterior e a franquias de cota de saída para os turistas; (3) Implantar o Pólo Agropecuário.

Esses objetivos não foram alcançados porque o desenvolvimento concentrou-se exclusivamente na cidade de Manaus. Assim, a economia do Estado do Amazonas está alicerçada exclusivamente na Zona Franca de Manaus, motivo pelo qual, além de que esse modelo deva ser defendido pelas autoridades competentes, devem ser, também, criados outros mecanismos que possam gerir outros modelos econômicos de cunho sustentável para todo o Estado, dessa vez baseados nos próprios recursos da região.

Após mais de trinta anos da implantação da Zona Franca de Manaus, a análise dos resultados aponta duas fases distintas desse modelo econômico:

A primeira, a partir da década de 70, quando da implantação das primeiras indústrias em Manaus e o desenvolvimento do comércio, até 1990, com a internacionalização do mercado nacional. Entre 1985 e 1990, considerado o período mais próspero da Zona Franca de Manaus, segundo dados da SUFRAMA, “o número de empregos cresceu de 52 mil para aproximadamente 100 mil. O setor eletro-eletrônico, o que mais empregava, absorvia 32,24% do operariado local” (Pontes Filho, 2000 p. 195).

A partir de 1990, com a inserção do País no mercado globalizado, a Zona Franca de Manaus sofreu uma grande crise. Os produtos estrangeiros, além de elaborados com alta tecnologia, eram lançados com preços mais reduzidos no mercado nacional, inviabilizando a venda dos produtos da ZFM nesse mercado. Segundo Benchimol, (*Apud* Moura et. al., 1993 p. 17-18) “de janeiro a maio de 1989 foram declaradas saídas de mercadorias no valor de US\$ 73,3 milhões contra US\$ 43,7 milhões, em 1990, e US\$ 33 milhões, em 1991, constatando que a atividade de compra dos turistas caiu em 55% no período de 1989 a 1991, com a conseqüente quebra de estabelecimentos comerciais e com o aumento dos índices de desemprego”.

Embora a ZFM tenha conseguido uma certa estabilidade, após tomar medidas para a sua modernização, elevando a produtividade e a qualidade de seus produtos, a oferta de emprego tornou-se bastante reduzida, principalmente pela automação e robotização das indústrias. Na tabela 4.1 e Figura a seguir, pode-se observar a evolução da mão-de-obra.

Tabela 4.1 – Evolução da mão-de-obra da ZFM

ANO	QUANTIDADE DE MÃO-DE-OBRA (*)												MÉDIA MENSAL DE MÃO-DE-OBRA	MÉDIA MENSAL DE EMPRESAS (**)
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
1990	77.982	78.744	78.393	75.897	74.936	75.330	77.972	78.708	79.959	79.071	74.528	70.061	76.798	316
1991	62.218	61.277	59.758	59.256	59.436	60.070	60.296	60.298	60.823	57.998	54.300	50.772	58.875	306
1992	47.681	45.308	43.297	41.403	39.823	39.379	38.984	38.702	38.188	38.003	37.029	36.537	40.361	290
1993	37.023	36.463	36.646	36.824	36.884	37.201	37.621	38.141	39.048	39.005	39.283	38.673	37.734	300
1994	39.318	39.343	40.047	40.318	40.659	40.223	40.681	41.414	42.079	43.793	44.950	44.903	41.477	302
1995	46.446	47.468	49.010	50.219	50.779	49.950	49.074	48.995	49.264	48.509	48.411	46.998	48.760	309
1996	46.662	46.584	46.256	46.473	46.709	47.428	48.331	49.347	50.335	50.942	51.645	51.213	48.494	314
1997	51.756	52.010	51.469	51.831	51.315	51.398	51.666	51.624	50.650	49.078	48.292	47.002	50.674	313
1998	46.833	48.878	49.579	49.991	49.708	51.587	51.634	51.611	50.699	49.328	48.555	46.150	49.575	313
1999	45.018	43.728	40.874	39.873	39.962	40.536	42.806	42.638	43.871	45.036	48.635	44.159	43.095	304
2000	42.902	43.967	45.510	46.941	48.146	49.133	50.407	51.213	51.418	53.188	51.169	52.555	48.879	302
2001(***)	52.903	52.079	51.543	51.757	50.729								51.802	292

FONTE: SAP/DEMO/COISE

(*) Mão-de-obra Efetiva + Temporária + Terceirizada

(**) Corresponde a média mensal de Empresas informantes do Sistema de Indicadores Industriais, com Projetos Plenos aprovados pelo Conselho de Administração da SUFRAMA

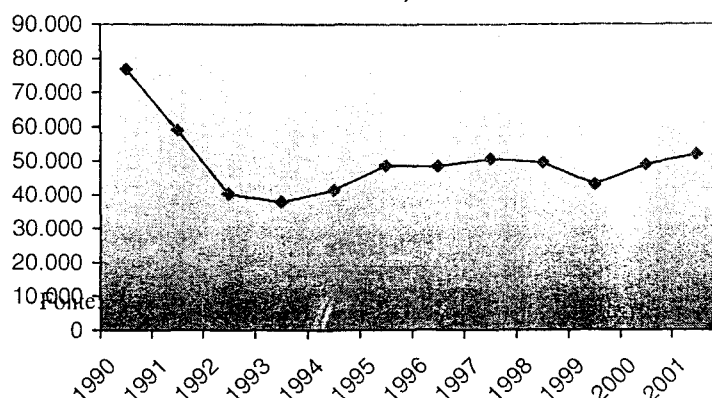
(***) Em Maio = 269 Empresas

OBS.: Refere-se a acompanhamento conjuntural junto as empresas incentivadas

Fonte: www.suframa.gov.br, acessado em 5/8/2001

Como se pode observar na Tabela 4.1, o mês de setembro de 1990 apresenta o maior número de pessoas empregadas nas indústrias da ZFM – 79.959 empregados, enquanto que

EVOLUÇÃO DA MÃO-DE-OBRA DA ZFM (MÉDIA MENSAL)



no mês de setembro de 2000, apenas 51.418 empregados, uma perda de 35% de empregos. Comparando-se o mês de janeiro de 1990 com o mês de maio de 2001, essa taxa sobe para 36%, embora o PIB haja aumentado significativamente após 1990.

Quanto a esse aspecto, alguns dados significativos são apontados por Leitão (2000 p. 25): “O PIB em 1970 era de US\$ 346 milhões, e em 1997 foi de US\$ 9,5 bilhões, o que significa um aumento de 2.600%; a arrecadação de tributos federais em 1970 foi de US\$ 19,3 milhões (0,7% da arrecadação do País), em 1997 foi de US\$ 1,2 bilhões (1,1% da arrecadação do País), o que significa um aumento de 6.200%”.

Através da Tabela 4.2, pode-se analisar a balança comercial da Zona Franca de Manaus (ZFM), de 1990 a 2001 – até o mês de maio –, assim como a evolução das exportações da ZFM, tanto do mercado interno quanto do externo. E, embora haja déficit quanto ao mercado externo, o superávit do mercado interno compensa as exportações entre os dois mercados, principalmente no ano de 1998, que aponta um saldo de US\$ 5.008.805,3.

Tabela 4.2 – Balança comercial da ZFM

ANOS	MERCADO EXTERNO			MERCADO INTERNO			(Valores em US\$ 1.000.00)
	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO	SALDO
	A	B	C=A-B	D	E	F=D-E	FINAL G=C+F
1996	105.308,7	3.186.856,2	- 3.081.548	13.153.651,1	3.627.963,5	9.525.687,6	6.444.140,1
1997	149.656,3	3.386.727,4	- 3.237.071	11.581.024,1	3.362.524,0	8.218.500,1	4.981.429,0
1998	227.597,5	2.303.390,9	- 2.075.793	9.710.383,3	2.625.784,6	7.084.598,7	5.008.805,3
1999	375.653,2	2.140.653,8	- 1.765.001	6.838.585,6	1.749.807,0	5.088.778,6	3.323.778,0
2000	744.750,5	3.025.473,7	- 2.280.723	9.636.421,1	2.462.898,8	7.173.522,3	4.892.799,1
2001(*)	313.312,5	1.275.921,0	- 962.609	3.577.908,2	1.012.086,1	2.565.822,1	1.603.213,6

FONTE: SAP/DEMOI/COISE

(*) Até Maio (Dados Parciais)

OBSERVAÇÃO - As alterações registradas nos anos de 1998, 1999 e 2000 ocorreram em função da entrega, com atraso, dos dados industriais da empresa ITAUTINGA AGRO INDUSTRIAL S/A, considerada **INATIVA** no cadastro desta Autarquia desde outubro de 1997.

Fonte: www.suframa.gov.br, acessada em 5/8/2001

Ressalta-se que a economia do Estado do Amazonas encontra-se alicerçada exclusivamente no modelo Zona Franca, fazendo com que Manaus detenha “95% de toda a atividade econômica do Estado, daí retirando 98% do ICMS arrecadado pelo Estado” (Pontes Filho, 2000 p. 197). Esta mesma característica é também observada durante o ciclo da borracha – quando a monocultura sustentava a economia da Amazônia, na época. A mais importante das semelhanças entre os dois ciclos, todavia, são as condições de acumulação e crescimento do capital nos dois modelos econômicos, um, centrado na monoprodução e regido pelo *sistema de aviamento*; outro, nos incentivos fiscais que caracterizam a zona franca. Ambos não foram suficientemente potencializados a ponto de permitir um avanço da divisão social e técnica da produção, como se verá a seguir, a respeito do modelo atual.

Moura et. al. (1993 p. 17) alertam para o fato de que a Zona Franca de Manaus foi criada como uma estratégia de desenvolvimento regional, propondo criar no interior da Amazônia Ocidental um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições básicas que permitissem seu desenvolvimento. Portanto, “tinha-se por finalidade garantir a ocupação da Região por questões de segurança nacional”. Entretanto, a Zona Franca tornou-se um espaço para uma integração mais efetiva da Região à divisão internacional do trabalho, com amplas vantagens para o capital nacional e internacional e suas conseqüentes contradições em termos do processo de concentração de riquezas, do surgimento do intensivo êxodo rural-urbano e de elevação dos índices de pobreza.

Segundo estudos efetuados pelos autores citados, a instalação do Distrito Industrial de Manaus (DIM), concentrada em uma área de 19 milhões de metros quadrados, foi realizada através de importantes investimentos diretos do Estado, no sentido da implantação de uma completa infra-estrutura de serviços, como abastecimento d’água, energia elétrica, telecomunicações, amplas ruas e avenidas asfaltadas, sarjetas e áreas verdes, policiamento etc., formando um enorme contraste com a situação dos bairros periféricos, local de residência dos operários do Distrito Industrial e da grande massa de subempregados e desempregados produzidos por esta política econômica.

O desenvolvimento da produção industrial, através do modelo de Zona Franca (ZF), provocou uma reestruturação no setor industrial do Estado, implicando substituição da hegemonia das indústrias essenciais tradicionais, desestruturando a economia do Estado.

Pelo fato de não ser acompanhado de uma política agrícola, esse modelo de desenvolvimento produziu, entre outras consequências, “um despovoamento das áreas rurais e um quase abandono da produção primária com graves repercussões para o abastecimento de alimentos para Manaus, principalmente considerando-se a população de baixa renda” (Moura et. al, 1993 p. 18).

Quando o Distrito Industrial de Manaus foi implantado, o Brasil já se encontrava inserido no processo de globalização da economia, principalmente em se tratando de sua produção industrial. Assim, grande parte das indústrias instaladas no DIM são originárias de um processo e transferência de plantas fabris que já se encontravam no País. O setor eletro-eletrônico migra para o DIM, ocorrendo simultaneamente a fusão ou compra de fábricas nacionais do setor por empresas estrangeiras. Algumas linhas de produção foram localizadas de forma exclusiva em Manaus, tornando-se o DIM, além de fornecedor desses produtos para o conjunto do mercado nacional, também exportador para um grande número de países latino-americanos.

Dessa forma, a ZFM integra-se “ao processo de uma nova divisão internacional do trabalho, dirigido pelo modelo mundial estabelecido para as zonas francas industriais e desenvolvido sob o ponto de vista técnico, organizativo, espacial e legislativo pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial”, segundo Renan Freitas Pinto (*Apud* Moura et. al., 1993 p. 19).

Segundo Froeber (*Apud* Moura et. al., 1993 p. 20), entre as características mais importantes da estrutura de produção e de emprego existente nas zonas francas e nas fábricas para o mercado mundial destacam-se as seguintes:

- “A produção é realizada através de um processo altamente parcelizado e fragmentado, permitindo o uso de força de trabalho pouco ou nada qualificada;
- Pela habilidade manual requerida em grande parte dessas atividades, há preferência pelo uso da força de trabalho feminina e do trabalho jovem, predominando a faixa etária de 16 a 25 anos;

- Porcentagem majoritária dos trabalhadores é diretamente localizada na esfera da produção;
- Investimento por posto de trabalho geralmente muito baixo”.

Além dessas características comuns às zonas francas, Spindel (*Apud* Moura et. al., 1993 p. 20) assevera que a ZFM distingue-se das outras por se tratar de uma “zona de exportação” para consumo interno. A autora também destaca que a elasticidade da oferta de mão-de-obra barata e abundante não foi o elemento mais importante na viabilização do projeto brasileiro, embora isso seja enfatizado correntemente. Ao contrário do que se afirma, a utilização da força de trabalho, nos primeiros anos de implantação do DIM, configurou-se “como um dos maiores problemas enfrentados pelos empresários. Não havia em Manaus, àquela altura, um excedente efetivo de força de trabalho. Diferentemente das outras *export processing zones*, era preciso transformar em exército industrial de reserva um excedente apenas latente”.

Portanto, segundo Lira (*Apud* Moura, 1993 p. 20) os fatores que determinaram, “o processo de acumulação do capital e de sustentação da ZFM foram as enormes vantagens creditícias e fiscais, e incentivos de diferentes ordens no contexto da conjuntura econômica do País. Esse conjunto de incentivos significou diferencial de custo de amplitude considerável alcançando, no caso, por exemplo, da indústria eletroeletrônica, cerca de 30%, compensando os altos custos de transportes e tornando as condições de competitividade favoráveis para essas empresas frente às suas concorrentes em outras partes do País”.

Após a instalação da Zona Franca, a cidade de Manaus passa por grandes transformações, principalmente em decorrência do crescimento da população urbana. Em 1940, da população total do Estado, apenas 23,9% residia em Manaus. Em 1970, esse número passa para 32%. Em 1991, para 48,5%, representando um crescimento populacional em torno de 100%. Este aumento populacional aumentou a demanda por alimentos, meios de transporte, serviços de saúde, sistema escolar, etc., que o Estado ainda hoje não consegue atender em consequência da concepção política predominante, muito embora venha

arrecadando recursos com a ampliação dos setores da indústria, comércio e serviços decorrentes da ZFM (Moura et. al. 1993).

Assim, Manaus passa a apresentar um grande contraste. Por um lado, a área do Distrito Industrial, equipado com toda infra-estrutura de serviços requeridos pelas empresas industriais e um setor comercial relativamente sofisticado. Por outro lado, “um quadro social marcado pelo desemprego e subemprego, com 55,64% das famílias sobrevivendo com até dois salários mínimos, residindo nas favelas que entornam seu núcleo urbano, denunciando o fracasso da proposta de desenvolvimento social estabelecida pelo programa da Zona Franca de Manaus” (Moura et. al. 1993 p. 22).

4.3.2.4 A ocupação urbana de Manaus

A formação do centro urbano de Manaus, a partir da implantação do forte português, iniciou-se com o povoado de São José da Barra do Rio Negro, fundado em 1669. Em 1754, o povoado contava com pouco mais de 200 habitantes.

A partir de 1890, a área que vai sendo ocupada pelo núcleo urbano de Manaus é entrecortada por inúmeros igarapés, que, ainda nesse período de urbanização, integravam-se à paisagem urbana com o recurso de construção de pontes de ferro. Com o declínio da economia da borracha, grande parte dos extratores do látex, juntamente com suas famílias, migrou para Manaus, ocupando áreas de difícil urbanização, às margens dos igarapés, principalmente naquelas localizadas à beira do porto e do mercado, sendo estas as únicas áreas acessíveis à condição social dessa população face ao processo de mercantilização do espaço urbano. Os rios e igarapés passaram a ser, não somente o espaço de lazer das crianças e adolescentes, mas, também, o local do acúmulo dos dejetos humanos e do escoamento do lixo urbano.

Segundo Moura et. al. (1993, p. 25-26)), “os índices de crescimento aritmético médio da população, apresentado pelos censos demográficos, registram uma taxa de 3,0% para Manaus no período de 1890-1900 e 2,5% no período 1900-1920. Esses índices de crescimento, num espaço urbano estruturalmente incapaz de absorver este aumento de demanda em curto espaço de tempo, produziram o início da favelização de Manaus”.

Segundo referências de Moura (1990) em 1856, ao ser elevada à categoria de cidade, Manaus já contava com cerca de 5 mil habitantes. Em 1872, quando do Censo Demográfico do Segundo Império, Manaus tinha uma população aproximada de 30 mil habitantes. Em 1900, Manaus contava com uma população estimada em cerca de 50 mil habitantes, vinculada basicamente à atividade da extração da borracha. Por volta de 1920, quando a borracha natural perdeu o mercado para a produção da Malásia, Manaus já era uma cidade de cerca de 75 mil habitantes. Ao se realizar o Censo de 1940, a cidade já tinha 107 mil habitantes e, dez anos após, chegava a 140 mil.

A partir da instalação da Zona Franca, a taxa de crescimento aritmético médio para o município de Manaus, eleva-se para 7,9% no período de 1960-70 e para 10,4% no período 1979-1980. No período de 70-80, a área ocupada da cidade de Manaus apresentou um crescimento de 382%. Quanto ao tamanho da população esta cresceu de 283.685 habitantes em 1970, para 611.763 em 1980, e 1.009.774 habitantes em 1991. O crescimento da população registrado entre 1970 e 1980 foi da ordem de 116%, em decorrência da fase de instalação das indústrias em Manaus e de 65% no período de 1980 à 1991 (Moura et. al., 1993). Ressalta-se que, em 1980, 43,9% dos habitantes de Manaus provinham de áreas rurais do próprio Estado do Amazonas.

No período compreendido entre 1980, ano que registra uma população de 611.763 habitantes, até o ano 2000, quando do último censo (Disponível em www.ibge.gov.br, acessado em 11/8/2001), que refere uma população de 1.403.796 habitantes, houve um acréscimo de 792.033 novos habitantes em Manaus, significando um crescimento na ordem de 129,4%.

Observa-se, portanto, o esvaziamento do interior do Estado em consequência do intenso fluxo migratório rural-urbano, ocasionado, não apenas pela simples ilusão de grandes ofertas de emprego ou outras vantagens proporcionadas pelo modelo Zona Franca, mas pela total falta de condições infra-estruturais que proporcionem educação, saúde ou desenvolvimento econômico para o homem radicado nos municípios interioranos do Estado. Outro dado importante, observado por Leitão (2000), é que durante os anos em que incidem as eleições municipais, ou seja, durante os anos de 1982, 1984, 1988 e 1996 houve

um intenso fluxo migratório sazonal do interior para a capital, em que pelo menos 15% dessa população fixou residência em Manaus.

A formação da grande maioria dos bairros periféricos de Manaus foi feita através de invasão. Assim surgiram os grandes bairros da Alvorada e Compensa congregando 17,2% da população da cidade, assim como o de São José, com 5,4% da população, considerados como os mais populosos. Embora a maioria desses bairros conte com ruas asfaltadas e luz elétrica, há ausência de saneamento, deficiência no sistema de transportes, assistência médica e educacional.

A maior parte da população de Manaus, cerca de 54,8%, reside na periferia, considerada por Moura et. al. (1993, p. 29) como “as áreas onde predomina o baixo valor da terra e onde habitam as famílias de baixa renda”. Ainda segundo a autora, esta população está distribuída predominantemente em 13 dos 23 bairros de Manaus. Mais da metade das famílias, cerca de 55,64%, sobreviviam, em 1980, com até dois salários mínimos e apenas 5% da população contavam com atendimento a rede de esgotos.

4.3.2.5 Condições sócio-econômicas da população

A caracterização demográfica de Manaus, após a implantação da Zona Franca, é a de uma população predominantemente jovem. Segundo os estudos de Moura et. al. (1993 p. 30) baseados em dados dos censos demográficos, “55,9% da população de Manaus em 1970 possuía menos de 19 anos, diminuindo esta proporção para 54,8% em 1980 (...) os dados apresentados para 1988, mostram que a população mantém sua característica de população jovem, com 47,28% de pessoas com menos de 18 anos”.

Ainda segundo Moura (1993, p. 32-33), em relação à condição social da população de Manaus, “os dados demonstram um acentuado processo de concentração de renda, manifestado, em parte, pela distribuição das faixas salariais, tomando-se por base o salário mínimo. Segundo dados do CODEAMA, no período 73/74, 30,20% das famílias sobreviviam na faixa de 3,5 a 5,25 salários mínimos, tendo esse percentual decrescido para 18,71% no período de 1984. Os dados para 1988 demonstram que 55,64% das famílias sobreviviam com até dois salários mínimos”, como se pode observar na Tabela 2.3.

Tabela 4.3 – Distribuição das famílias por renda familiar no Município de Manaus – 1988

Renda familiar (salários mínimos)	Nº	%
1 s. m.	17.220	11,32
1 – 2	64.406	44,32
3 – 4	31.527	20,73
5 – 9	22.002	14,47
10 – 19	8.070	5,31
+ 20 s. m.	5.068	3,33
N/ declarada	808	0,52
Total	149.101	100,00

Fonte: MOURA, Edila Arnaud Ferreira et. al. **Zona franca de Manaus: os filhos da era eletroeletrônica**. p. 33.

Através dos estudos de Moura (1993, p. 33), comprova-se, desde essa época, que o salário mínimo, na forma como vem sendo estabelecido pelo Estado, apresenta grande descompasso frente às reais necessidades de sobrevivência das famílias que integram a população manauara: “o salário mínimo estabelecido em setembro de 1991 era de CR\$ 42.000,00, enquanto os cálculos do Conselho Regional de Economia (CORECON) atestavam a necessidade real de um salário de CR\$ 216.000,00 para cobrir os gastos do orçamento doméstico representando uma defasagem para o caso de Manaus em torno de 413%”.

Assim, apesar do programa de desenvolvimento preconizado pela ZFM haver estabelecido a criação de um distrito Agropecuário, com concessão desses incentivos estendidos também ao setor alimentício, a produção de alimentos de Manaus não vem acompanhando a demanda urbana. Os preços dos produtos alimentares praticados faz com que, em Manaus, o chamado custo de vida seja um dos mais elevados frente às outras capitais brasileiras. Os dados apresentados pelo CORECON, para setembro de 1991, referidos por Moura (1993, p. 33-34), “atestam que, para a compra da cesta básica nos supermercados da cidade, o trabalhador assalariado comprometia 75,88% do salário mínimo vigente, apresentando um aumento na ordem de 24% em relação ao mês anterior (...) obrigando a

família a recorrer às diversas estratégias de sobrevivência, onde predomina o recurso ao trabalho de crianças e adolescentes”.

4.3.2.6 Características culturais da população de Manaus

O diferencial existente entre o Estado do Amazonas e todos os outros Estados do mundo é a presença da Floresta Amazônica, e, principalmente, o estado de conservação da maior reserva ecológica do planeta. Segundo Raposo (1994), essa floresta encontra-se com mais de 98% de mata natural preservada.

Betty J. Meggers (1977), através de seu importante estudo das “*culturas amazônicas, como parte de um complexo sistema de adaptação ecológica*”, talvez possa explicar essa preservação através da forma de exploração exercida pelo homem, próprio da região. Os indígenas e mais tarde os caboclos, pela sua própria visão de mundo, sempre trataram de conservar o ambiente porque sabem que dependem exclusivamente dele para a sua própria sobrevivência.

Assim, a agricultura de subsistência *itinerante* praticada pelo caboclo é feita em roçados provisórios os quais, depois de alguns anos, são abandonados, voltando a ser ocupados pelo mato. Meggers (1977) assevera: “onde a terra é devolvida à floresta que logo retoma o longo processo de restauração das condições existentes antes do desmatamento”. Portanto, esse tipo de agricultura é bem mais adequado que a *intensiva* predominante nas regiões temperadas, onde uma única qualidade de plantação é feita em fileiras uniformes, numa grande extensão. Esta última, sim, extremamente desastrosa para a terra. A autora destaca ainda que “um campo limpo expõe a superfície a total intensidade dos raios solares, acelerando a deterioração tanto dos nutrientes como da estrutura física” (Meggers, 1977 p. 40-41).

Cogita-se, ainda, que outro fator tenha contribuído com essa conservação da floresta: o desenvolvimento concentrado na cidade de Manaus, com o modelo Zona Franca. Observa-se, portanto, o esvaziamento do interior do Estado em consequência do intenso fluxo migratório rural-urbano, ocasionado, não apenas pela simples ilusão de grandes ofertas de emprego ou outras vantagens proporcionadas pelo modelo Zona Franca, mas pela total

falta de condições infra-estruturais que proporcionem educação, saúde ou desenvolvimento econômico para o homem radicado nos municípios interioranos do Estado.

Muito antes da chegada do colonizador português, segundo referências dos cronistas e viajantes, o Estado do Amazonas já era intensamente povoado. Segundo Freire (1991, p. 11-12) a Lingüística, recentemente, classificou “cerca de 1492 línguas indígenas faladas na América do Sul”. Destas, “718 se localizavam na Amazônia brasileira e procediam de 6 grandes troncos lingüísticos (Tupi, Aruak, Karib, Tukano, Pano e Jê), ainda hoje existentes, apesar do extermínio de centenas desses povos” .

A hipótese mais aceita pelos estudiosos, quanto a origem desse homem americano, é a formulada por Rivet (1960), indicando que o povoamento se deu através de correntes migratórias de grupos asiáticos, a partir da Sibéria, pelo Estreito de Behring, quando o nível do mar baixou, criando uma ponte terrestre. Não se sabe, ao certo, quando esse povoamento da Amazônia foi realizado, porém, “por volta de 3000 a.C. os Tupis se encontravam na região entre os rios Jiparaná e Aripuanã, afluentes da margem direita do Madeira (...) e de lá começaram a migrar. Na mesma época, os Karib se concentravam na região do norte das Guianas, os Aruak estavam concentrados na costa nordeste da América do Sul, fora da Amazônia e no sudeste da Amazônia, e os Pano na área do vale do rio Ucayali” (Freire, 1991 p. 12).

Hoje, torna-se impossível saber o número de indivíduos pertencentes a essas nações indígenas, durante o tempo da ocupação colonialista. Pode-se afirmar, entretanto, que eram em grande número, levando-se em consideração as afirmativas dos cronistas e viajantes da época. Segundo Freire (1991) “os cronistas perceberam a grande diversidade de línguas e culturas. O padre Acuña chegou a classificar, em 1639, cerca de 150 nações diferentes ao longo das margens do rio Amazonas e na boca de seus principais afluentes (...) O próprio Pedro Teixeira, na mesma época, sintetiza: rios todos muito caudalosos, e com tanto número de índios de diferentes nações, que é impossível poder nomeá-los” (1991, p. 13).

O Amazonas apresenta uma cultura resultante basicamente das influências indígenas, portuguesas e nordestinas. Ao lado das idéias modernas, persistem os costumes ligados aos primeiros habitantes da terra, que, segundo Raposo, “Se no Nordeste e no Sul do Brasil

o índio foi pulverizado, é aqui na Amazônia que se pode constatar a presença referencial das populações que habitavam este país antes da chegada do europeu. Isso nos dá autoridade para entender um pouco mais os condicionantes antropológicos de nossa identidade cultural (...) o índio faz parte do dia-a-dia, convivemos com ele, embora com frequência nele não nos reconheçamos. É provável que tal atitude seja determinada por uma herança atávica que descreve o modo como os primeiros colonizadores trataram as populações nativas” (Raposo, 1994 p. 25-26).

Na Amazônia Ocidental, a contribuição étnica do negro foi insignificante frente à do nordestino. Isso é explicado pelo fato de ser a economia da região, até o advento da Zona Franca de Manaus (ZFM), uma economia extrativista, sem a infra-estrutura montada pela cultura da cana-de-açúcar e do café. Assim, a mão-de-obra escrava serviu à economia açucareira, no Nordeste, e à cafeicultura, no Sul. Os traços da cultura negra foram, portanto, introduzidos na Amazônia, principalmente pelos nordestinos, parte deles já miscigenados, quando a extração da borracha tornou-se o principal fator econômico da região, entre o final do século XIX e início do século XX.

Essa informação é extremamente importante para se compreender o comportamento da população amazonense, formada basicamente pelos portugueses e indígenas.

Enquanto o negro, pela sua própria tradição cultural, já trazia a instituição da escravatura (as tribos africanas escravizavam os vencidos nas suas batalhas), a cultura indígena desconhecia essa instituição, pelos menos nos moldes africanos. Talvez isso possa explicar o genocídio perpetrado pelos colonizadores sobre a população indígena amazônica, principalmente porque o índio não se submeteu à escravidão, tornando-se rebelde e seu inimigo, o que aconteceu com os índios Manáó, por exemplo, completamente dizimados. A denominação da cidade de Manaus é uma herança dessa tribo, que vivia nestas cercanias. Segundo a literatura existente, Manaus significa “mãe dos deuses”.

O fato de os índios não se submeterem à escravidão (Anexo III), também pode explicar a importação da mão-de-obra nordestina, cujo *boom* da borracha coincidiu com uma grande seca ocorrida naquela região, durante o ano de 1877, denominada “a seca dos três 7”.

Assim, o governo imperial resolveu dois grandes problemas: importou os flagelados da seca e resolveu o problema da mão-de-obra necessária para a extração do látex.

O índio também não se submeteu ao extrativismo da borracha, até porque o sistema que vigorava nessa economia, denominado de “sistema de aviamento”, tinha muito das mesmas características da mão-de-obra escrava. Os extratores do látex trabalhavam quase que exclusivamente para a sua alimentação, como os escravos, porque os aviamentos, ou seja, os produtos de que eles necessitavam eram adquiridos do seringalista, cujos preços praticados eram tão escorchantes que os endividavam com o patrão. Portanto, no ato do pagamento, ao invés de quitarem suas dívidas, encontravam-se sempre mais endividados.

A recusa por parte dos indígenas, de participar do tipo de economia praticada pelos “coronéis de barranco” (como eram denominados os donos dos seringais, muitos deles pertencentes à Guarda Nacional), fez com que surgisse o preconceito, até hoje disseminado, de que o caboclo (descendente de índio e, portanto, detentor de seus traços culturais) fosse indolente e preguiçoso.

Esse preconceito, nos dias atuais, não tem mais fundamento. Sabe-se, através de dados publicados, extraídos de pesquisas sérias, que esse homem amazônida é considerado altamente produtivo quando empregado nas indústrias da ZFM, embora esse modelo não preconize a divisão de renda e de tecnologia. Entretanto, trata-se de um sistema bem diferente do sistema escravocrata. A cabocla amazonense, por exemplo, sente-se bem melhor trabalhando nas indústrias do que sendo empregada doméstica, embora este último tipo de emprego, às vezes, apresente mais comodidade e vantagem financeira.

Herdeiro da cultura indígena, o amazonense, até há pouco tempo, não conseguia com ela identificar-se. Esse fato torna-se bastante compreensível: como se identificar com uma cultura tão vilipendiada pelo colonizador, dono do capital, e até pela Igreja Católica? Nos últimos anos, entretanto, percebe-se uma reviravolta nessa situação: o homem amazonense começa a identificar-se, valorizando a sua cultura, haja vista o ressurgimento do folclore (boi-bumbá de Parintins, Festival Folclórico, entre outras manifestações), como uma apologia aos costumes indígenas. O incremento do Turismo, como disciplina e atividade econômica, vem contribuindo substancialmente para essa valorização. Talvez, a partir

desse momento, o lendário Ajuricaba possa representar a reação do homem amazonense. Trata-se de uma figura mítica, índio da tribo dos Manáo, que ao ser escravizado preferiu atirar-se, acorrentado como se encontrava, nas águas do rio Negro, ali e naquele momento, morrendo afogado.

Há também um fato muito importante: o dos costumes ligados à gastronomia, inclusive um dado digno de ser referido, extraído de uma pesquisa realizada no ano 2000, na área de marketing, de uma das faculdades de Manaus, é o fato de que o amazonense consome muito mais guaraná do que os refrigerantes à base de cola, diferentemente das outras regiões do país, sendo o guaraná uma fruta tipicamente regional. Segundo essa pesquisa, o mercado nacional consumiu no ano de 1999, 49,9% de refrigerantes à base de cola, mantendo a liderança de mercado, enquanto no Amazonas essa liderança é exercida pelo guaraná, com 40,8% em detrimento das “colas”, com 35,2% de consumo. Também é muito grande o consumo de comidas à base de tucupí (o sumo, temperado, da mandioca), do qual se faz o tacacá (um tipo de sopa, servido em cuias, cujos ingredientes são o tucupí, a goma da mandioca, o jambú – espécie nativa do agrião – e o camarão seco). Existe um costume de o amazonense, todos os fins de tarde, procurar uma banca para tomar o seu tacacá, geralmente temperado com uma pimenta também da região, a pimenta murupí. Entre os componentes alimentares, o amazonense valoriza muito mais o peixe, das mais variadas espécies, do que propriamente a carne de vaca. Os peixes são acompanhados, invariavelmente, de farinha de mandioca – produção local. Outro costume, também típico da região, é a utilização pelo homem amazonense de rezas e chás de ervas, folhas e raízes da região, herança dos pajés (feiticeiros das tribos indígenas), ao se sentir acometido de doenças, embora também procure os cuidados da medicina científica.

Por todas essas características, apesar dos grandes problemas suscitados pelos dois maiores ciclos econômicos, como o intenso êxodo rural-urbano e o conseqüente esvaziamento do interior do Estado, Manaus apresenta-se como um grande mercado, sendo, como é, considerada o centro urbano mais importante da Amazônia Ocidental.

4.4 DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE AS DUAS CULTURAS

As diferenças entre as duas culturas – a coreana e a amazonense – são profundas e muito complexas. Assim, para o efeito deste estudo, serão consideradas, principalmente, as diferenças culturais em torno do significado do trabalho.

A cultura coreana, assim como a japonesa, considera a empresa como um templo dedicado à produtividade. Assim, como assevera Aktouf (1993, p. 43) “o desempenho, constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo que regem a sociedade e a cultura ancestral japonesa”. Para que se tenha uma idéia do culto oriental à produtividade, embora o exemplo seja japonês, Freitas (2000, p. 22) refere o caso das “‘mães educadoras’ (*kyoiku mama*) japonesas, que mantêm relações sexuais com seus filhos adolescentes para que eles não ‘percam’ tempo com a descoberta da sexualidade e não desviem para uma paixão a energia que precisam despendar na escola”. E assim, a autora considera que: “quando o tabu do incesto é considerado menos grave que um fraco desempenho escolar é porque este último certamente tornou-se vital para a sobrevivência” (*Idem Ibidem*).

A cultura coreana possui muitos traços da cultura japonesa, em decorrência do domínio de vários anos exercido pelo Japão sobre a Coreia, libertada após o término da II Grande Guerra Mundial. Um dos traços marcantes é esse culto à produtividade, entre outras diferenças, que ocasionam os problemas sentidos pela empresa, a ponto de haver grande interesse sobre a pesquisa extensa levada a efeito pelo Setor de Recursos Humanos, da qual foram selecionados os itens deste trabalho. Os coreanos, conforme seus próprios comentários, consideram “estranho viver em um lugar como esse”, onde as diferenças comportamentais são bastante acentuadas. A diretoria da empresa está procurando encontrar mecanismos para solucionar os conflitos, traduzidos pelos gritos, atitudes agressivas e demissões sem justa causa, ocorridos na empresa, e, assim, melhorar o resultado da produção.

Os coreanos tentam “vender” a idéia de que a organização é um ente superior, que precisa ser cultuado, quando se observam os quadros de produção, os avisos de produtividade e de novos produtos nas linhas, assim como os componentes da cultura explícita da empresa. O amazonense dificilmente se renderia a esse culto. Para estes, a empresa é apenas um local de trabalho, onde obtêm o seu sustento e o de sua família.

Posteriormente, no item relacionado à aplicação dos modelos de cultura, do próximo capítulo, será possível um melhor entendimento sobre a origem desses conflitos, que se reputam como de origem cultural.

CAPÍTULO 5. RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Este capítulo refere-se aos resultados parciais da pesquisa realizada na fábrica da Samsung, implantada em Manaus. Da pesquisa extensa, portanto, foram selecionados apenas os resultados condizentes aos indicadores relativos à cultura da empresa, selecionados especificamente para este trabalho. Assim, as matrizes estarão agrupadas em conformidade com esses indicadores. Também se encontram inseridos neste capítulo as respostas quanto às perguntas de pesquisa, conforme o método preconizado por Triviños (1987).

5.1 CONCEITOS E DECODIFICAÇÃO DOS INDICADORES

Quase todos os funcionários da empresa Samsung Eletrônica da Amazônia SA, afiliada da Samsung Corporation, situada no Distrito Industrial de Manaus, no Estado do Amazonas, participaram da pesquisa, realizada no mês de junho de 2001, denominada “Pesquisa de Opinião para o Planejamento do Nosso Futuro” (Anexo I), sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos da empresa. Das cinquenta e seis perguntas formuladas, foram selecionadas as que mais pudessem se adequar aos objetivos deste trabalho, ou seja, foram selecionadas vinte e seis perguntas, cujas respostas pudessem comprovar a principal hipótese formulada pelo presente estudo: a de que a cultura da empresa pode ser responsabilizada pelos problemas existentes na área produção.

As matrizes selecionadas estão agrupadas segundo os seguintes indicadores, relativos à cultura da empresa e a de seus funcionários:

- Identidade – relativo ao grau de envolvimento pessoal dos empregados com os valores da empresa;
- Comunicação – no sentido ao bom entendimento entre as pessoas, assim como ao de conhecer e de participar das finalidades da empresa;

- Liderança – no sentido de medir a satisfação dos empregados frente ao comportamento de seus superiores hierárquicos;
- Percepção – no sentido ao que o empregado entende sobre os procedimentos próprios dos dirigentes da empresa;
- Interação – no sentido em que há reciprocidade na valorização do trabalho e nas relações entre as pessoas;

A pesquisa, realizada em um só dia, incidiu sobre as linhas de produção da empresa, ou seja, as linhas de produção Monitor, AIM, Celular e SMD. A amostra selecionada corresponde a 164 ou 80% do total da população, que é de 205 empregados. Ressalta-se que, embora a pesquisa pretendesse alcançar o universo dessas linhas de produção, alguns setores não puderam participar por se encontrarem em auditoria. No decorrer da pesquisa, foi realizado o controle de presença dos empregados, para garantir a não duplicidade das respostas.

5.1.1 LINHAS DE PRODUÇÃO

- Produção Monitor

Os monitores são os vídeos usados em computadores. Também são, comumente, chamados de monitores de vídeo ou tela de computador.

- Produção AIM – Automatic Insertion Machine (Máquina de inserção automática)

Nesta linha de produção, os funcionários são de boa formação profissional – com nível educacional médio, ou seja, com 2º grau, pelo menos. Uma das exigências para a contratação, é que esse funcionário possua boa habilidade manual, pois necessita consertar as falhas que possam ocorrer com as máquinas durante a inserção de componentes. É comum o operador atuar como técnico básico para resolver problemas simples, quais sejam: emperramentos de peças, componentes com terminais tortos, entre outros. Conseqüentemente, as pessoas que trabalham nesta área possuem um mínimo de informação técnica, além do curso colegial completo.

- Produção Celular

Produção de telefones celulares, da linha de comercialização da empresa. Em outras fábricas do grupo, essa linha é denominada de setor de telecomunicação, por abranger uma gama maior de produtos finais.

- Produção SMD – Surface Mount Deposit

Também conhecida como a montagem de componentes sobre as placas de circuito impresso. É um tipo especial de montagem, que implica técnicas modernas de colagem de microcomponentes nas placas, que depois são soldados com ar quente e solda fazendo com que haja contato elétrico entre as trilhas das placas e os terminais dos componentes. São resistores, capacitores, micro-relés, microbobinas, etc. Nesta linha, são montadas todas as placas de alta tecnologia que serão usadas nos celulares, monitores, vídeos, camcorders, filmadoras 8 mm, etc.

5.1.2 REPRESENTANTES DAS DUAS CULTURAS NAS LINHAS DE PRODUÇÃO

- Montadores - responsáveis pela agregação dos componentes, fixação e testes dos produtos:

Produção Monitor – 37 amazonenses nativos

Produção AIM – 30 amazonenses nativos

Produção Celular – 72 amazonenses nativos

Produção SMD – 25 amazonenses nativos

- Supervisores - controlam o tempo de montagem dos produtos, avaliam a necessidade de treinamento dos empregados e a quantidade de material necessária à produção, assim como organizam todo o processo produtivo, ou seja, para que a montagem saia no tempo certo com as quantidades programadas. Não são considerados na escala hierárquica como superiores. Estão mais ligados à movimentação de pessoal dentro dos setores. Somente os

chefes podem mudar as pessoas das linhas de produção, assim como podem alterar os volumes de produção ou ainda determinar quanto e quando os produtos serão produzidos. Portanto, a interferência dos supervisores sobre a atuação dos empregados, nesta pesquisa, será considerada de pouca expressão:

Produção Monitor – 1 amazonense nativo

Produção AIM – 2 amazonenses nativos

Produção Celular – 1 cearense

Produção de SMD – 1 paulista

- Engenheiros - são os responsáveis pelas linhas de produção, pelos pedidos de demissão e contratação de pessoal, avaliação de desempenho da produção e pelos questionamentos sobre variações na produção, produtos e qualidades. Estão pouco ligados às pessoas que compõem a linha de produção, mas têm influência bastante forte por causa das tomadas de decisões. Por exemplo: trabalhar depois da hora, rejeitar procedimentos escolhidos como diferenciais de produção, adotar idéias dos funcionários, manter relacionamento profissional nas linhas de produção, visitar as mesmas, cumprimentar os empregados, etc.

São responsáveis pela determinação dos valores que devem ser alcançados durante os testes dos produtos montados. Também, os responsáveis por todos os passos necessários para as montagens, testes, embalagem, testes de qualidade, garantindo o estabelecimento das rotinas a serem seguidas fielmente, a fim de que o produto esteja montado dentro das especificações do seu desenho. Seu contato com a produção dá-se, basicamente, em nível tecnológico e pouco pessoal. Em geral, suas atividades, nas linhas de produção, são realizadas fora do horário normal, para implementação de novos processos. Além disso, são responsáveis pela organização das atividades diárias, pelo volume e momento da produção. Sua participação nos resultados da pesquisa é imprescindível.

Produção Monitor – 2 (1 paulista e 1 coreano)

Produção AIM – 4 (1 paulista e 3 coreanos)

Produção Celular – 3 (1 carioca, 1 gaúcho e 1 coreano)

Produção de SMD – 2 (1 paulista e 1 coreano)

5.1.3 MATRIZES E TABULAÇÃO DA PESQUISA

	1. Nosso ambiente de trabalho está se modificando de forma positiva													
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>F</u>		<u>G</u>	<u>H</u>	<u>I</u>	<u>J</u>	<u>L</u>		<u>M</u>
Prod Monitor	3	8	4	19	3	37		8%	22%	11%	51%	8%		3,3
Prod AIM	6	13	2	8	1	30		20%	43%	7%	27%	3%		2,5
Prod Celular	4	15	5	36	12	72		6%	21%	7%	50%	17%		3,5
Prod SMD	1	2	3	17	2	25		4%	8%	12%	68%	8%		3,7
												<u>N</u>		3,2

A matriz é denominada pelo número e pergunta feita no questionário de pesquisa. O número refere-se à classificação dos assuntos pesquisados, na tentativa de se criar uma seqüência que não produzisse tendência emocional ou psicológica na resposta. Por exemplo, foi evitada a formulação de duas perguntas, consecutivas, sobre o mesmo tema. Assim, uma negativa para a primeira pergunta poderia “forçar” uma negativa para a segunda.

As respostas para as questões foram padronizadas em cinco:

A = Discordo completamente;

B = Discordo;

C = Indiferente;

D = Concordo;

E = Concordo completamente.

A letra “F” demonstra o número de pessoas que compõem a amostra da pesquisa naquele setor de produção.

Para cada tipo de resposta foi atribuído um número:

A = 1

D = 4

B = 2

E = 5

C = 3

Dessa forma, um resultado de 2,5 significa Indiferente ou Discordo, ou melhor, a resposta poderá ser interpretada como Indiferente tendendo para Discordo ou Discordo com tendência para Indiferente. Para ambos os casos, o resultado será negativo.

As letras de “G” a “L” demonstram o resultado percentual da amostra do setor.

Na coluna “M” encontram-se os resultados globais, com o índice das perguntas e as tendências. Os valores encontrados são tomados em função de média ponderada, apontando para o valor onde a média exerce influência. Por exemplo: para um resultado de “3”, tem-se o resultado global indiferente. Assim, quando 5 pessoas respondem Concordo e outras 5 respondem Discordo, a média das respostas resulta em 3, ou seja, Indiferente ou sem tendência para positivo ou negativo.

Na letra “N” tem-se o valor médio das médias dos setores produtivos.

5.2 RESULTADO DA PESQUISA

Como já foi explicitado anteriormente, esses resultados serão agrupados através dos seguintes indicadores: Identidade, Comunicação, Liderança, Percepção e Interação.

5.2.1 IDENTIDADE

	6. Eu penso que a minha empresa contribui para a sociedade em nível regional e nacional												
Prod Monitor	2	3	4	20	8	37		5%	8%	11%	54%	22%	3,8
Prod AIM	4	4	7	12	3	30		13%	13%	23%	40%	10%	3,2
Prod Celular	4	7	8	25	28	72		6%	10%	11%	35%	39%	3,9
Prod SMD	1	4	4	7	9	25		4%	16%	16%	28%	36%	3,8
													3,7

A pergunta tem valor expressivo por se tratar de uma empresa com visão global, implantada na Amazônia, objeto de interesse internacional. O resultado demonstra uma tendência significativa para concordância, quanto à contribuição social da empresa. Entretanto, a produção AIM apresenta a menor pontuação, com tendência para a

indiferença, embora essa linha apresente um alto volume de produção. Infere-se desse resultado, por conseguinte, que o setor encontra-se ou desinformado nesse aspecto ou voltado mais para os aspectos internos da empresa.

	14. Eu tenho orgulho de fazer parte do grupo Samsung													
Prod Monitor	0	5	3	19	10	37		0%	14%	8%	51%	27%		3,9
Prod AIM	0	3	3	20	4	30		0%	10%	10%	67%	13%		3,8
Prod Celular	1	4	1	24	42	72		1%	6%	1%	33%	58%		4,4
Prod SMD	0	2	1	13	9	25		0%	8%	4%	52%	36%		4,2
														4,1

Este resultado expressa uma grande identidade frente à filosofia e espírito da empresa. Os empregados sentem orgulho de pertencer ao grupo Samsung, o que eleva o *status* na estratificação social dos que ali trabalham, dado o valor que a empresa possui perante a sociedade. Observa-se que a linha AIM também apresenta tendência para concordância, embora ainda mostre a menor pontuação.

	15. Eu acredito que a Samsung poderá se tornar uma empresa de classe mundial (significa que a Samsung poderá ser comparada com as melhores empresas do mundo)													
Prod Monitor	0	0	4	19	14	37		0%	0%	11%	51%	38%		4,3
Prod AIM	1	2	1	14	12	30		3%	7%	3%	47%	40%		4,1
Prod Celular	0	4	0	19	49	72		0%	6%	0%	26%	68%		4,6
Prod SMD	1	1	1	9	13	25		4%	4%	4%	36%	52%		4,3
														4,3

Este resultado reforça o anterior, onde o orgulho dos empregados em pertencer à empresa, soma-se à sua inserção entre as melhores empresas do mundo. Assim, a identificação dos empregados com a filosofia e espírito da empresa torna-se ainda mais evidente.

	21. Eu gosto de trabalhar aqui												
Prod Monitor	0	4	2	23	8	37		0%	11%	5%	62%	22%	3,9
Prod AIM	0	2	0	22	6	30		0%	7%	0%	73%	20%	4,1
Prod Celular	0	4	1	31	36	72		0%	6%	1%	43%	50%	4,4
Prod SMD	0	1	0	12	12	25		0%	4%	0%	48%	48%	4,4
													4,2

Os empregados sentem-se bem em estar na Samsung porque é uma empresa de grande porte, o que inspira segurança quanto à manutenção dos empregos. Baseando-se em algumas perguntas informais, feitas pelos corredores da empresa, percebe-se que a segurança no trabalho está ligada à segurança e à realização dos sonhos particulares desses empregados.

5.2.2 COMUNICAÇÃO

	4. Eu conheço plenamente a missão/visão da empresa												
Prod Monitor	2	4	9	17	5	37		5%	11%	24%	46%	14%	3,5
Prod AIM	3	7	4	14	2	30		10%	23%	13%	47%	7%	3,2
Prod Celular	3	14	8	27	20	72		4%	19%	11%	38%	28%	3,7
Prod SMD	0	5	8	8	4	25		0%	20%	32%	32%	16%	3,4
													3,4

Este resultado indica que os empregados não conhecem plenamente o significado de missão e visão da empresa, porque, de acordo com o indicador “Identidade”, que apresentou um alto índice de concordância, este item também deveria apresentar resultado semelhante. Há, portanto, uma falha na comunicação. Apenas a linha celular apresentou um resultado significativo, com tendência para a concordância.

As outras matrizes inseridas nesse indicador reforçam a deficiência na comunicação da empresa, como se verá a seguir:

	5. Eu conheço os objetivos do meu departamento													
Prod Monitor	0	3	5	21	8	37		0%	8%	14%	57%	22%		3,9
Prod AIM	5	4	3	13	5	30		17%	13%	10%	43%	17%		3,3
Prod Celular	2	7	3	30	30	72		3%	10%	4%	42%	42%		4,1
Prod SMD	1	1	2	9	12	25		4%	4%	8%	36%	48%		4,2
														3,9

Assim como no item anterior, percebe-se o problema de comunicação interna existente. Os quadros de aviso e outros tipos de comunicação da empresa, ainda não são suficientes para garantir que os empregados estejam em sintonia com os objetivos da empresa e, neste caso, com os de seu departamento. Aparentemente, o conhecimento dos objetivos deve ser superficial. Entretanto, em função de algumas observações feitas pelos gerentes dos departamentos, esperava-se que este quesito obtivesse respostas mais altas. Ainda que as respostas estejam próximas de 4 (Concordo) a produção de AIM, com maior participação de coreanos na gestão, colaborou para que o resultado geral ficasse um pouco abaixo da concordância.

	32. Minha chefia entende as dificuldades e obstáculos encontrados pelos seus funcionários													
Prod Monitor	11	7	7	10	2	37		30%	19%	19%	27%	5%		2,6
Prod AIM	10	11	3	5	1	30		33%	37%	10%	17%	3%		2,2
Prod Celular	21	21	2	19	9	72		29%	29%	3%	26%	13%		2,6
Prod SMD	1	9	3	6	6	25		4%	36%	12%	24%	24%		3,3
														2,7

Este resultado sugere que a chefia, apesar da certeza dos problemas existentes, não está preocupada em dirimi-los, visto que esses problemas são oriundos de relacionamento ou da distância constatada entre esses chefes e os empregados. Esses problemas parecem, conseqüentemente, ter a sua origem na falta de treinamento ou na falta de motivação. Portanto, as ordens parecem ser mais importantes que os resultados e essa falta de entendimento evidencia que os conflitos existentes são de ordem cultural.

	33. Meu chefe comunica-se com seus funcionários de forma clara e transparente												
Prod Monitor	8	10	3	11	5	37		22%	27%	8%	30%	14%	2,9
Prod AIM	14	11	0	4	1	30		47%	37%	0%	13%	3%	1,9
Prod Celular	2	11	0	34	25	72		3%	15%	0%	47%	35%	4,0
Prod SMD	3	2	0	16	4	25		12%	8%	0%	64%	16%	3,6
													3,1

Dessa feita, o resultado apresentado, principalmente pela linha AIM, demonstra a grande falha de comunicação existente na empresa, excetuando-se a linha Celular, que alcançou a categoria “concordo”.

	40. O processo de comunicação na empresa é aberto e eficaz												
Prod Monitor	5	17	4	10	1	37		14%	46%	11%	27%	3%	2,6
Prod AIM	9	14	2	4	1	30		30%	47%	7%	13%	3%	2,1
Prod Celular	9	30	3	26	4	72		13%	42%	4%	36%	6%	2,8
Prod SMD	2	12	3	6	2	25		8%	48%	12%	24%	8%	2,8
													2,6

Este resultado ratifica a existência de graves problemas de comunicação na empresa, principalmente quando o setor é gerido pelos coreanos, como é o caso da linha AIM, embora todos os setores apresentem tendência negativa e a discordância seja comum em quase todos os setores da produção. Entende-se, portanto, que não existe comunicação além dos quadros de avisos. Uma vez percebido o fato de que os coreanos não dividem informações, não discutem com os subordinados e que não participam para baixo as decisões, apenas ordenam, essa leitura é suficiente para que se afirme a alta incidência de componente cultural como fonte desse problema de comunicação sentido pelos empregados.

	49. Todas as vezes que as mudanças vão afetar o meu trabalho, minha chefia procura saber minha opinião													
Prod Monitor	9	15	2	10	1	37		24%	41%	5%	27%	3%		2,4
Prod AIM	18	9	2	1	0	30		60%	30%	7%	3%	0%		1,5
Prod Celular	23	29	3	15	2	72		32%	40%	4%	21%	3%		2,2
Prod SMD	4	13	1	5	2	25		16%	52%	4%	20%	8%		2,5
														2,2

O autoritarismo da gestão é confirmado no resultado deste item, onde está demonstrado que os empregados apenas cumprem ordens, não importando se as mesmas afetam ou não a rotina de seu trabalho. Como nos resultados anteriores, a produção AIM é a que mais se ressentia nesse aspecto. Pela natureza da pergunta, observa-se a disposição da empresa em detectar a origem dos problemas, que incidem nas diferenças culturais existentes entre coreanos e amazonenses.

5.2.3 PERCEPÇÃO

	1. Nosso ambiente de trabalho está se modificando de forma positiva													
Prod Monitor	3	8	4	19	3	37		8%	22%	11%	51%	8%		3,3
Prod AIM	6	13	2	8	1	30		20%	43%	7%	27%	3%		2,5
Prod Celular	4	15	5	36	12	72		6%	21%	7%	50%	17%		3,5
Prod SMD	1	2	3	17	2	25		4%	8%	12%	68%	8%		3,7
														3,2

O resultado acima indica que os operários, como um todo, percebem apenas uma ligeira modificação no ambiente de forma positiva, mas nada que possa ser considerado significativo. A equipe das linhas de produção AIM, onde existe maior influência coreana, não consegue perceber qualquer mudança positiva. Observa-se que o maior volume de respostas está para 'discordo' com 13 respostas, entre as 30 pessoas participantes da pesquisa.

[illegible]

Este resultado demonstra que, mesmo na produção AIM, com a menor pontuação '3,6', existe convicção, por parte dos empregados, de que estão colaborando para a melhoria dos produtos e serviços da empresa, embora o ambiente de trabalho, que depende de instâncias superiores, não esteja se modificando de forma positiva, como indica o resultado da matriz número 1. Portanto, esses empregados identificam-se com a filosofia da empresa quanto à qualidade de seus produtos.

[illegible]

Entende-se que a discordância dos empregados, quanto à esta pergunta, tem relação direta com a cultura da empresa, já que não existe relação de comunicação direta ou participação dos funcionários nas decisões da empresa, mesmo nos setores aos quais pertencem.

[illegible]

O resultado indica que os empregados discordam do enunciado, não havendo qualquer possibilidade de convencê-los, de que as pessoas sejam mais importantes do que o trabalho na empresa. Infere-se, portanto, que esses empregados, longe de serem considerados alienados, conhecem esse aspecto cultural da empresa.

	27. O sistema de avaliação de desempenho está sendo empregado de maneira justa e correta													
Prod Monitor	17	7	5	5	3	37		46%	19%	14%	14%	8%		2,2
Prod AIM	19	8	2	1	0	30		63%	27%	7%	3%	0%		1,5
Prod Celular	18	27	6	17	4	72		25%	38%	8%	24%	6%		2,5
Prod SMD	6	11	2	4	2	25		24%	44%	8%	16%	8%		2,4
														2,1

Como não há espaço para contribuições, assim como para negociações, pois as decisões são arbitradas, não se surpreende que outros pontos relativos aos empregados também fiquem esquecidos ou tenham pouco valor. Comprova-se, assim, que o sistema de avaliação da empresa não gera motivação no empregado, quanto ao seu esforço de superar suas limitações, pois o seu desempenho pessoal não é valorizado.

5.2.4 LIDERANÇA

	9. Iniciativas de nível gerencial													
Prod Monitor	4	7	11	14	1	37		11%	19%	30%	38%	3%		3,0
Prod AIM	8	11	4	7	0	30		27%	37%	13%	23%	0%		2,3
Prod Celular	4	10	8	37	13	72		6%	14%	11%	51%	18%		3,6
Prod SMD	2	3	9	9	2	25		8%	12%	36%	36%	8%		3,2
														3,1

Torna-se bem claro, através dos resultados alcançados pela produção AIM, que essa linha de produção, onde se verifica maior influência coreana, é a principal responsável pelo decréscimo nos valores descritos. Percebe-se que as pessoas desse setor não entendem ou

não percebem as iniciativas dos gerentes como algo que possa agregar valor à unidade de produção, como é o caso da produção de Celular, onde a gestão é brasileira e tem pouca influência coreana. Infere-se, portanto, que a influência coreana leva o resultado para baixo, enquanto uma maior participação de brasileiros, ainda que não sejam amazonenses, eleva o resultado das pesquisas. Partindo-se dessa constatação, mais uma vez os aspectos culturais podem ser considerados como responsáveis pelo comportamento desses empregados. Esse fator poderia explicar uma série de problemas que incidem na qualidade dos produtos da linha AIM, que não existem na Celular, por exemplo.

	34. Minha chefia dá feedback (retorno) sobre meu desempenho												
Prod Monitor	14	12	4	6	1	37		38%	32%	11%	16%	3%	2,1
Prod AIM	16	8	2	4	0	30		53%	27%	7%	13%	0%	1,8
Prod Celular	17	26	2	18	9	72		24%	36%	3%	25%	13%	2,7
Prod SMD	5	8	2	6	4	25		20%	32%	8%	24%	16%	2,8
													2,4

Este resultado confirma a existência, assim como as causas dos conflitos existentes na fábrica. A linha AIM demonstra, através de suas respostas, que a presença de maior número de coreanos gera esse conflito, que, segundo a concepção de Hofstede (1996), pode ser caracterizado como conflito cultural, como se poderá observar ainda neste mesmo capítulo, no item 6.3.

	48. Minha chefia recebe bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas												
Prod Monitor	6	16	7	5	3	37		16%	43%	19%	14%	8%	2,5
Prod AIM	14	8	2	6	0	30		47%	27%	7%	20%	0%	2,0
Prod Celular	20	22	8	20	2	72		28%	31%	11%	28%	3%	2,5
Prod SMD	3	9	2	9	2	25		12%	36%	8%	36%	8%	2,9
													2,5

Como se pode observar, as contribuições dos subordinados não são acatadas pelos superiores e, para comprovar que os coreanos não estão preocupados com os subordinados,

Esse resultado confirma o anterior. Todas as linhas de produção discordam do enunciado. A empresa, portanto, encontra-se fechada às opiniões e sugestões dos empregados.

	29. Eu tenho bom relacionamento com minha chefia												
Prod Monitor	3	6	2	22	4	37		8%	16%	5%	59%	11%	3,5
Prod AIM	7	3	1	16	3	30		23%	10%	3%	53%	10%	3,2
Prod Celular	3	9	0	46	14	72		4%	13%	0%	64%	19%	3,8
Prod SMD	0	6	1	14	4	25		0%	24%	4%	56%	16%	3,6
													3,5

Apesar da tendência à discordância quanto ao bom relacionamento entre chefia e empregados, esse resultado indica que há uma pré-disposição para o alcance do mesmo, por parte desses últimos, embora a frequência do convívio entre eles seja muito pequena. Poucas vezes a chefia está presente nas linhas de produção. O contato com esses superiores dá-se através dos supervisores de produção, que são todos brasileiros.

	38. O relacionamento entre colegas de minha área é aberto e de confiança												
Prod Monitor	7	11	4	10	5	37		19%	30%	11%	27%	14%	2,9
Prod AIM	8	8	2	10	2	30		27%	27%	7%	33%	7%	2,7
Prod Celular	14	26	6	19	7	72		19%	36%	8%	26%	10%	2,7
Prod SMD	5	5	2	11	2	25		20%	20%	8%	44%	8%	3,0
													2,8

Essa resposta indica que mesmo o relacionamento entre os empregados, do mesmo setor, encontra-se com forte tendência para a discordância, o que permite a inferência de que o tipo de gestão apresentado pela empresa é o não permitir o estabelecimento de um ambiente amigável. Com uma chefia que não permite abertura e uma relação hierárquica rígida, as pessoas não se sentem à vontade para falar, para emitir opiniões, para se sentirem confortáveis de conversar sobre o que pensam. Há uma nítida preocupação quanto à retaliação ou perseguição por parte de algum colega que queira adquirir vantagem “contando” as coisas que acontecem no setor.

[illegible]

Esse resultado indica que há apenas uma leve tendência para a concordância, sobre o fato de que trabalham em um ambiente amigável. Essa leve tendência não invalida o resultado anterior, onde se observa um relacionamento problemático entre os empregados, decorrente do tipo de gestão da empresa.

[illegible]

Esse resultado indica a total indiferença dos empregados pelo assunto. Na realidade, essa resposta demonstra a distância existente entre a alta administração e os empregados. Assim, não pode haver empatia entre pessoas desconhecidas. Dada a diferença cultural existente entre eles é quase natural, segundo Hofstede (1996), que exista, inicialmente, um tempo de encanto, quando o empregado entra na empresa e, após, antes do processo da aculturação, haja um choque cultural. Neste caso específico da empresa, segundo a concepção do autor, os sentimentos ainda permanecem no eixo negativo.

[illegible]

O trabalho em grupo é muito valorizado pelos teóricos da Administração. Era esperado que, como os coreanos decidem as coisas em grupo, esse fator seria estendido, como exemplo, para os empregados. Entretanto, como se observa através desse resultado, a tendência das respostas é para “indiferente”, excetuando-se as da linha de produção AIM, cuja tendência é para a discordância. Ressalta-se que a busca dessa informação não é o fato de haver trabalho em grupo na fábrica, e sim se esse tipo de trabalho é incentivado. Talvez essa falta de incentivo contribua para a existência dos problemas na área de produção da empresa, pois sem o comprometimento do empregado quanto ao resultado final, todo o processo fica comprometido. Um trabalho mal feito no começo de um processo de montagem, por exemplo, vai gerar uma montagem inadequada no final desse processo. Assim, um trabalho em grupo gera esse comprometimento necessário para a obtenção um resultado satisfatório no final do processo.

A partir desses resultados, espera-se que esteja comprovada a origem dos problemas sentidos pela alta direção da empresa quanto à qualidade de seus produtos. Esses problemas decorrem, principalmente, das diferenças entre as duas culturas: a coreana, em que os dirigentes da empresa entendem que a sua filosofia empresarial e, conseqüentemente, a sua forma de gestão é a mais acertada, e a amazonense, em que o comportamento dos empregados é diretamente influenciado pela visão de mundo que lhe é característica. A partir dessas considerações, a empresa passará a ser analisada através dos modelos de cultura propostos neste trabalho.

5.3 APLICAÇÃO DOS MODELOS DE CULTURA

Segundo os modelos explicitados no capítulo 2 - ESTRUTURAS CONCEITUAIS E ANALÍTICAS – a empresa Samsung pode ser classificada:

5.3.1 MODELO DE LIKERT

Segundo o modelo de Likert, explicitado no Capítulo 2 (Estruturas Conceituais e Analíticas, p. 19-20), as empresas podem ser classificadas através dos seguintes sistemas:

Sistema 1 – autoritário e coercitivo – sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre na organização. É o sistema mais duro e fechado; **Sistema 2 - autoritário benevolente** – sistema autoritário que constitui uma variação atenuada do sistema 1. No fundo, é um sistema 1 mais condescendente e menos rígido; **Sistema 3 – consultivo** – Trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional e **Sistema 4 – participativo** – é o sistema administrativo democrático, por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. Assim, a empresa apresenta características que podem classificá-la como um sistema Autoritário-coercitivo, ou seja, é um sistema autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário, controlando rigidamente tudo o que ocorre na organização, conforme os seguintes resultados da pesquisa:

O único indicador que apresenta resultados positivos é o de Identidade porque os empregados sentem orgulho e segurança em fazer parte de uma empresa reconhecida internacionalmente. Entretanto, os outros indicadores como a Comunicação, Liderança, Percepção e Interação apresentam resultados negativos, indicando a insatisfação

generalizada desses empregados, quanto ao tipo de gestão, que se reflete na linha produtiva.

5.3.2 MODELO DE AIDAR

Aidar *et. al.* (2000), criaram um modelo baseado nos estudos de Gertsen, que considera imprescindível a competência intercultural das organizações multinacionais, definida por ele como a habilidade de funcionar efetivamente em outras culturas. Basearam-se também nos estudos de Hofstede sobre aculturação. Assim, os autores identificaram três posturas possíveis quando uma organização multinacional entra em um novo ambiente, a saber: postura *etnocêntrica*, *policêntrica* e *geocêntrica*.

A Samsung, em conformidade com as suas características, está inserida na primeira postura, ou seja, na postura etnocêntrica, que parte do princípio adotado pela empresa de que a maneira como ela trabalha em seu país de origem é superior à de outros países. Assim, muitas vezes, as diferenças culturais são ignoradas, como de fato acontece com a empresa estudada.

5.3.3 MODELO DE MORGAN

Morgan (*apud* Wood Jr., 2000) concebe a imagem da organização como fluxo e transformação e desenvolve três metáforas úteis para a compreensão de como as organizações mudaram ao longo do século XX, quais sejam: Organizações como máquinas, Organizações como organismos e Organizações como cérebros.

A Samsung identifica-se com o primeiro tipo de organização, ou seja, “Organizações como máquinas”, desde que, além de ser burocratizada, enfatiza a precisão, a velocidade, a

clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos detalhados.

5.3.4 MODELO DE HOBBS

Entre as sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização, segundo Hobbs (2000), a Samsung apresenta nitidamente as duas seguintes:

- Atenção ao detalhe. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados. O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

5.3.5 MODELO DE BENNIS

No modelo de Bennis (1995), segundo o qual a cultura de uma empresa pode ser classificada em Formal, Universitária e Personalista, a cultura da Samsung insere-se no tipo Formal, levando em consideração os seguintes aspectos:

- Base para decisão: orientação da autoridade;
- Forma de controle: regras, leis, punições;
- Fonte de poder: superior
- Finalidade: obediência;
- A ser evitado: discordância das orientações autoritárias, assumir riscos;
- Posição em relação aos outros: hierárquica;

- Relacionamento humano: estruturado;
- Base para crescimento: seguir a ordem estabelecida.

5.3.6 MODELO DE FLEURY E FLEURY

Fleury e Fleury (1997), propõem cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais. Segundo esse modelo, a cultura da empresa estudada apresenta as seguintes características:

- *A relação da organização com o ambiente:* é de dominação;
- *A natureza da realidade e da verdade:* não é revelada para os empregados;
- *A natureza humana:* é neutra e as pessoas não são passíveis de serem desenvolvidas;
- *A natureza do trabalho:* fatalista
- *As relações humanas:* falta de interação entre as pessoas, o poder não é distribuído e a vida é competitiva e individualista.

5.3.7 MODELO DE CURY

Segundo Cury (1993), a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. Estes

pressupostos, preconizados pelo autor, segundo as características da empresa em estudo, podem ser considerados da seguinte forma:

Normas – são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram.

Na empresa em estudo, as normas são explícitas quanto à obediência às ordens dos superiores hierárquicos. Existem, porém, normas implícitas decorrentes da ineficiência das primeiras, originando insatisfação nos empregados. A organização, portanto, pode ser considerada ineficiente e altamente burocrática. Assim, as pessoas não se sentem engajadas por não tomarem parte das decisões.

Valores – o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter-relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas, de qualquer forma, pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Os valores da empresa, portanto, embora sensibilizem os empregados, não são operacionalizados adequadamente. Os valores dos amazonenses, todos empregados nas linhas de produção da empresa, divergem frontalmente dos valores coreanos, principalmente no que diz respeito ao culto à produtividades desses últimos.

Recompensas – segundo um postulado das ciências do comportamento, *as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço*. Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar se a empresa possui um sistema adequado de recompensas que possibilite aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados. A empresa, porém, só possui normas punitivas. Assim, não consegue motivar seus empregados.

Poder – segundo Cury, existem quatro pressupostos psicossociológicos intrínsecos à cultura da organização, a saber: quem tem poder na organização? Até que ponto este poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas? Quem decide as normas e onde estão na organização?

Na empresa o poder não é distribuído, o grau de centralização da autoridade é extremamente alto e quem decide as normas é a alta direção.

Ressalta-se, mais uma vez, que a empresa encontra-se preocupada com os conflitos existentes na fábrica e que tem consciência de que esses problemas são decorrentes das diferenças culturais existentes entre coreanos e amazonenses. Assim, o resultado da pesquisa, da qual foram extraídos os indicadores deste estudo, tornar-se-á, provavelmente, a fonte do diagnóstico e do prognóstico para as mudanças necessárias, visando o estabelecimento das adequações entre a cultura da empresa e a dos empregados amazonenses.

5.4 QUESTÕES DE PESQUISA

- Na sua implantação em Manaus, a empresa considerou a questão da cultura local?

Os resultados da pesquisa, principalmente os que dizem respeito à aplicação dos modelos de cultura, indicam que a empresa, além de não ter considerado a cultura local no ato de sua implantação, impõe os seus valores oriundos de sua cultura de origem, fomentando, assim, grandes conflitos culturais.

- A cultura da empresa é explícita?

A cultura da empresa é explícita, porém, os seus valores divergem dos valores de seus empregados. Por exemplo, o culto à produtividade e à autoridade, por parte dos coreanos, assim como o seu sistema hierárquico rígido, fomenta o surgimento de normas implícitas dentro da empresa, como consequência do choque entre as duas culturas.

- Como a cultura da empresa pode contribuir para as mudanças necessárias para a sua adaptação frente à cultura local?

A cultura da empresa, sem as devidas adaptações à cultura local, torna-se um fator de grande preponderância quanto a ser um entrave para essas mudanças. Classificada neste trabalho como uma empresa etnocêntrica, ou seja, parte do princípio de que a maneira como ela trabalha em seu país de origem é superior à de outros países, as diferenças culturais são ignoradas, como de fato acontece com a empresa estudada. Entretanto, em decorrência do surgimento de conflitos entre os dirigentes e os empregados, e os conseqüentes problemas detectados em sua linha de produção, a empresa está procurando diagnosticar as causas desses problemas para estudar uma possível solução.

- Quais foram as principais mudanças ocorridas dentro da empresa, mais especificamente, na sua cultura organizacional, depois da empresa ser implantada em Manaus?

Ainda não se pode falar em mudanças, mas os problemas detectados e a inferência de que são decorrentes das diferenças culturais, podem ser os fatores que suscitarão essas mudanças.

- Como a empresa era e está organizada hierarquicamente?

A única mudança detectada na escala hierárquica foi a inclusão de um grupo de trabalho para servir de intérprete e de elo de ligação entre os dirigentes e os empregados das linhas de produção. Assim, para cada engenheiro coreano existe um brasileiro contratado para exercer essa função.

- Quais são os requisitos, como a empresa contrata e controla seus empregados?

Há duas formas de se ver o aspecto dessa contratação:

A primeira é a contratação de mão-de-obra coreana, baseada na confiança e amizade. Assim, é importante para o coreano que exista um relacionamento antes da contratação, para que o funcionário seja admitido na empresa.

Todos os funcionários da alta administração são contratados na Coréia e não passam por qualquer avaliação em Manaus. O Departamento de Pessoal só faz o protocolo de contratação local porque as leis brasileiras assim o exigem. Não existe qualquer processo, mesmo formal, para a contratação de qualquer funcionário que possa assumir cargos de

gerência, diretoria ou superintendência etc. Alguns gerentes brasileiros, raros em empresas do mesmo grupo, são promovidos após vários anos de trabalho, onde se tem a clara noção de que a pessoa inspira confiança e mostrou isso durante toda a sua vida profissional. Esse empregado deve apresentar os mesmos hábitos dos coreanos, assumindo os seus valores culturais, ou seja, ver a empresa como parte primordial em sua vida, dedicar-se de corpo e alma a todos os interesses da empresa. Por isso são raros esses profissionais, já que a bateria de testes é bastante exigente e intensiva.

A segunda é a contratação de mão-de-obra local, engenheiros e operários das linhas de produção. Tanto uma categoria quanto a outra podem ser selecionados, como candidatos, através de empresa terceirizada. Após essa primeira seleção, dependendo da tecnologia envolvida no processo e o conseqüente grau de especialização exigido, a seleção será feita dentro da empresa.

A mão-de-obra existente em Manaus, para o nível mais baixo, é muito farta, existindo grande concorrência. Quanto aos engenheiros, se não houver essa disponibilidade, a empresa os importa de outras regiões.

As escolhas nem sempre são feitas pelos próprios coreanos. Desde que o profissional tenha o perfil exigido e passe nas provas que lhe são aplicadas, são contratados. Existe ainda, dependendo da função e da urgência, uma pesquisa do quanto o funcionário se relaciona com a família e o quanto ele estará comprometido com os resultados da empresa. É muito importante, também, apresentar experiência anterior em uma outra empresa asiática e que não tenha tido qualquer problema de comportamento ou de relacionamento. Depois de selecionado, o empregado é incentivado a pensar que a empresa passou a ser a vida dele. Parte da cultura coreana é ensinada a todos os empregados, principalmente aos de nível médio, incluindo-se os supervisores de linha de produção.

- Quais são as principais normas a serem seguidas pelos empregados?

Em geral, as normas de conduta da própria Samsung Corporation. Algumas pequenas derivações são observadas, visto que o poder exercido pela alta administração em Manaus

é quase absoluto. Mesmo decisões em grupo têm o aval do superior local, ainda que este, por sua vez, tenha que se reportar a alguém fora do país, como é praxe em outras organizações da Samsung, fora da Coreia. O Espírito de “Desafios e Pioneirismo” é algo que se espera de todos os empregados. Internamente, são realizadas pesquisas periódicas para se avaliar o grau de absorção dos valores da empresa.

- Qual a média de tempo de serviço entre os empregados?

Recentemente, por causa de alguns problemas de ordem infra-estrutural, houve uma onda de demissões muito grande na empresa. Antes do racionamento de energia, por exemplo, a empresa dispunha de um contingente de 2500 funcionários, nas suas fábricas brasileiras, com média de tempo de serviço em torno dos 5 anos. Em Manaus, existe uma grande rotatividade, em decorrência tanto dos problemas culturais quanto da tendência para a contratação de novos empregados com valores salariais mais baixos. Hoje, a média de tempo de serviço está em torno de 2,7 anos.

- Qual é o nível de interação existente entre todo o pessoal que compõe a empresa?

Existem duas vertentes a serem consideradas quanto à resposta a esta pergunta. Uma delas há que considerar os níveis hierárquicos porque a empresa, em sua cultura, estabelece os limites por cargos ou funções. Do médio escalão (engenheiros, chefes de setor etc.) para cima, todos são coreanos. Os de médio escalão são compostos por duplas de coreanos e brasileiros em cada sessão ou setor da empresa.

Para os casos onde existe duplicidade de funcionários, nem sempre a relação é fácil no início. Como a empresa é coreana, os brasileiros assumem o papel de submissão, aceitam as diferenças e tentam, pacientemente, absorver os novos hábitos, procurando adaptar-se até que sobrevenha a aculturação.

Para os engenheiros e alguns superiores, que estão acostumados a viajar para outras localidades do mundo, ou mesmo para a Coreia, não existem grandes impactos, mesmo nos primeiros contatos. No decorrer da pesquisa, ficou esclarecido o porquê da grande incidência de insatisfação. Alguns exemplos podem ilustrar esses motivos:

Os coreanos, geralmente, falam com tom forte e, muitas vezes, parece que estão brigando com os empregados. Os engenheiros dizem que isso é normal porque na Coréia, ou melhor, na Samsung da Coréia, eles falam assim mesmo. O chefe, em geral, grita com o empregado, mas isso não significa que esteja brigando ou o repreendendo. Mas o amazonense, empregado da linha de produção, quando esse fato acontece, não consegue entender porque alguém está gritando com ele sem razão.

Há também casos, identificados na pesquisa informal, que alguns líderes coreanos “batem” na cabeça dos empregados para chamar a atenção ou corrigir falhas cometidas por eles. E ainda existe outro fator de conflito: os coreanos trabalham até tarde e não saem da empresa na hora normal de saída. Os engenheiros afirmam que estão acostumados e não se preocupam mais porque a empresa é assim e quem quer trabalhar tem que aceitar a empresa como ela é. Os trabalhadores nas linhas de produção estão acostumados a horário regado e a bater o cartão de ponto. Quando têm que fazer horário extra e sabem que não vão ser remunerados, o trabalhador do chão-de-fábrica, não aceita porque isso não faz parte da cultura local, ou seja, trabalhar e não receber por isso. Inclusive, o próprio Sindicato dos Trabalhadores incita os funcionários a exigirem seus direitos e a não trabalhar sem remuneração adequada.

Para alguns empregados, mesmo os que têm certa formação educacional, é difícil lidar com as diferenças existentes entre coreanos e brasileiros.

- Como funciona o sistema de comunicação interno e externo da empresa?

Em Manaus, a empresa segue os padrões básicos do sistema de comunicação usado na maioria das empresas do Distrito Industrial. Uma das razões para a padronização deve-se ao fato de que o corpo de empregados é composto por pessoal contratado na região ou por brasileiros. Não existem coreanos nos grupos de Recursos Humanos, ligados diretamente aos funcionários. Todo o contato com o pessoal da empresa é feito por brasileiros.

Uma das líderes do Setor RH da empresa confidenciou que há mais de um mês ela não falava com seu chefe, que é brasileiro. E fez o seguinte comentário: “Como eu sou chefe de Departamento Pessoal, e mulher, parece que meu chefe já se aculturou com os coreanos, porque nem fala comigo, apesar de ter me contratado”. Este é um comportamento

tipicamente coreano, pois a sua cultura não considera a mulher como parte integrante do mundo dos negócios, menos ainda da vida social, dos grupos etc.

A comunicação, portanto, é muito precária, principalmente quando se trata do empregado das linhas de produção. A eles não é dado o direito à informação, pois são contratados apenas para receberem ordens.

- Existem datas específicas que propiciem a reunião de todo o pessoal da empresa?

Algumas datas comemorativas coreanas são usadas para reunir todos os funcionários da empresa. Essas reuniões são para dar boas vindas aos que chegam da Coreia, membros da alta administração, como prova da devoção às pessoas da cúpula da empresa.

- Qual é a visão dos dirigentes sobre os empregados e vice-versa?

Como a visão da alta administração tem influência predominantemente coreana, existe uma rejeição quanto ao convívio com os empregados. Os dirigentes estão acostumados a conviver com pessoas de nível social elevado e que vivem em ambiente privilegiado. Utilizando-se a Teoria de McGregor, considera-se que na visão dos coreanos, em relação aos amazonenses, os nativos estão inseridos na Teoria X: indolência, preguiça, falta de capricho, falta de compromisso são alguns pontos ressaltados pelos dirigentes recém-chegados. Não há, visivelmente, uma estrutura de adaptação ou de conhecimento da cultura local. Como não se preocupam com os nativos, a eles não importa o que pensam, o que sentem, o que precisam, desde que produzam e obedeçam às suas ordens.

Quanto a visão dos empregados sobre os dirigentes, estes são considerados inacessíveis e prepotentes, não havendo a mínima interação entre eles.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

Este trabalho comporta uma leitura da pesquisa realizada pelo Setor de Recursos Humanos (Setor RH) na fábrica Samsung da Amazônia, instalada em Manaus, a partir de 1986 e pode ser considerada como uma resposta ao problema levantado, qual seja: **até que ponto a cultura de uma empresa influencia na qualidade de seus produtos, principalmente se for de nacionalidade diversa do local onde se encontra implantada?** Em outras palavras: **os problemas surgidos em uma empresa oriental implantada em Manaus são decorrentes da cultura dessa empresa?**

Essa pesquisa foi realizada porque a empresa vem notando problemas diversos, não só na qualidade dos seus produtos nas estações de testes, que são montados nas suas linhas de produção, mas, também, no ambiente pessoal relativo ao clima organizacional dos empregados da empresa. Apesar de todas as investidas para se melhorar a qualidade dos produtos, ao final do processo de montagem, pouco, do que tem sido feito, tem provocado mudanças expressivas no resultado final. Imaginam-se as mais diversas possibilidades de alterações de processos de testes e montagens dos produtos e, ainda assim, ficam as perguntas pertinentes aos reais causadores dos efeitos percebidos. A partir dos eventos percebidos, apresenta-se uma componente que, possivelmente, teria relação com os fatos ocorridos. Suspeita-se que, apesar da intensa promoção de benefícios e mecanismos de satisfação de funcionários, existam componentes psicológicas envolvidas, mais precisamente, componentes de origem cultural. Através de algumas reclamações já catalogadas pela área de Recursos Humanos, tem-se uma leitura de costumes diferenciados, ainda insipiente, não pesquisada mas que, para este estudo, leva-se em consideração como parte de um grupo de possíveis problemas. Faz-se, então, necessária, uma pesquisa mais ampla. Da oportunidade de se apresentar uma pesquisa de clima organizacional, incluem-se, nela perguntas que comporão esta pesquisa desse estudo de caso.

Dessa pesquisa extensa, concentrada nas linhas de produção de monitores, celulares e placas SMD da fábrica, levada a efeito em *junho* de 2001, cuja amostra selecionada corresponde a 164 ou 80% do total da população, que é de 205 empregados, foram considerados, especificamente para a elaboração desta leitura, os seguintes indicadores, relativos exclusivamente à cultura da empresa: *Identidade*, *Comunicação*, *Liderança*, *Percepção* e *Interação*, onde, para cada indicador foram selecionadas as matrizes pertinentes. Essas matrizes totalizam um número de vinte e seis, quando na pesquisa extensa o total é de cinquenta e seis perguntas. Todas as vinte e seis perguntas foram ‘espalhadas’ aleatoriamente ao longo do questionário para que não houvesse tendências em função da sequência de perguntas, deixando-o, sem que o leitor percebesse, livre para responder dentro de um contexto mais real, sem influência externa provocada pelas perguntas.

Interpretar ‘cultura organizacional’, dentro de definições generalizadas, é complexo, do ponto de vista da determinação dos resultados que, naturalmente, são probabilísticos. Tratar mensuração de sentimentos não é tarefa simples. Escolhe-se média ponderada porque explica melhor a valoração dos sentimentos em termos de mais e menos, ou indiferença. Conforme capítulo anterior, da descrição da metodologia da pesquisa, busca-se encontrar uma medida de tendência e não valores exatos, devido à natureza do objeto de pesquisa. Não existe o interesse em saber se o empregado está com nove ou nove e meio, numa escala de zero a dez, para se tentar “medir” seus sentimentos a respeito das perguntas, mas poder ler, o quanto está satisfeito, o quanto concorda ou discorda, enfim, ter-se mecanismos que respondam o quanto pode-se trabalhar os dados para se obter as respostas procuradas. Explicar a pesquisa através dos indicadores torna-se um fato maior que a comprovação ou não da hipótese, faz-se uma tentativa de se aproximar, ao máximo, da realidade que tem sido buscada através deste. Como nota-se, anteriormente, a definição é de fundamental importância para o tratamento dos resultados da pesquisa. Usa-se o conceito de cultura emprestado da Antropologia, buscando elementos correlativos, que possam explicar o quanto as pessoas carregam dentro de si parte do que tem de seu passado, de sua história, da história de seu povo. Para isso busca-se definir, primeiro, cultura, para, depois, entender-se o que se quer dizer com cultura organizacional, descritos anteriormente com mais propriedade.

Para se fazer uma reflexão momentânea, entenda-se por cultura, os *valores que são transmitidos socialmente* (Keesing, 1972 p47) e, por conseguinte, cultura organizacional os fatores que irão contribuir para a aglutinação “*de todos os padrões de vida historicamente criados,...*”(Kluchhohn & Kelly, 1945)”. Concentra-se, nesse estudo, o fato da transmissão socialmente, denotando que há elementos pessoais que provocam a permanência dos eventos culturais na mente das pessoas. De alguma forma esses eventos transmitidos tem valor porque permanecem, criam valores, porque permanecem. No modelo de Sokolick, faz-se essa leitura que, para se entender os valores da organização, tem-se que entender os elementos visíveis, após os mitos, heróis, etc. Dessa leitura percebe-se que os elementos culturais são elementos de valores, pois só são reconhecidos como tal por aquele grupo que estabelece seus códigos de valores e os troca entre si. Para outra cultura aqueles valores podem não representar algo, nada, ou mesmo, gerar conflitos por contrapor seus próprios valores, objeto desse estudo.

Dentro da perspectiva histórica, dois fatores levam-se em conta para analisar os resultados a seguir: a cultura coreana e a amazonense. Conforme mencionado acima, valores possivelmente diferentes. Mas essa diferença é percebida, aceita ou rejeitada? Analisa-se, a seguir, os valores de cada uma, em relação ao estudo feito nos capítulos anteriores.

A cultura coreana, é formada pelos conjuntos de ritos, mitos, fatos históricos que são originados desde a China antiga, através dos mongóis. O movimento de pessoas das diversas invasões e das dinastias percorridas no tópico 4.2.2, Aspectos Históricos, promove a interação, absorção, adaptação de valores diferenciados, que, com o passar do tempo, são escolhidos, aceitos e, posteriormente, transmitidos. O reinado de Shilla abre um precedente histórico para a formação do idioma, do alfabeto, da absorção e rejeição da influência chinesa na cultura coreana, valores que dão origem à cultura coreana, propriamente dita. Notadamente, há que se considerar as várias incursões dos monges pela China neste período, quando trazem consigo os conceitos do Confucionismo. Mais tarde, os conceitos do Budismo se integra, também, como uma forma de promover os valores inicialmente escolhidos pelo grupo.

Volta-se à consideração dos elementos confucionistas e das contribuições dos valores para a cultura coreana. Valores como a educação, treinamento, trabalhos em equipe são apenas

algumas das premissas desta religião (Kim, 1996 p.13). A família é uma das unidades econômicas. O positivismo, no sentido das expectativas pessoais, também são elementos fortes que banham a cultura que está em formação. Percebe-se que a busca de valores excelentes são naturais. As pessoas do então grupo coreano preocupam-se em ser exemplos, de estabelecer hierarquias primárias, como a família, como um meio de estabelecer as relações em sociedade.

Após uma sequência de guerras e hostilidades com seus vizinhos chineses e japoneses, a Coreia volta a se estabelecer, como nação, com o apoio das Nações Unidas e dos Estados Unidos, que constróem as maiores empresas de óleo, produtos manufaturados, entre outros empreendimentos. A era de Rheem, então presidente da Coreia, dá início a um dos momentos de maior desenvolvimento econômico do país. Elementos culturais permeiam as indústrias, valores como os do confucionismo são praticados dentro das empresas naturalmente. Há um momento de desenvolvimento grandioso na Coreia, que aprende a valorizar a empresa transformando-a em um templo dedicado ao culto de seu nome. Há uma transformação da característica física da fábrica, encarando-a como templos de adoração, onde as deidades passam a ser os chefes, a alta administração. Para corroborar essas afirmações Fleury (1997, 115) assevera que "...a influência da cultura e disciplina militares foi quase direta...", lembrando os efeitos gerados nas pessoas através do histórico confronto em campos de batalha. Ainda, Fleury relata que "...as religiões orientais tem o grupismo como um dos seus pilares... o coletivo deve prevalecer sobre o individual, e a missão de cada indivíduo é preservar a harmonia do grupo com o qual se relaciona". Há, aqui, a clara percepção da transmissão dos valores e da correspondência que há entre os valores iniciais, familiares, com os valores, agora, na empresa. A organização se transforma na grande família.

Vê-se, portanto, que todas as influências da cultura são importantes para a transferência das mesmas para dentro das organizações. Afinal o taylorismo publica que a divisão das tarefas e a especialização seriam a forma de se desenvolver melhor a atividade de produção e, este tipo de comprometimento é de fundamental importância para este momento econômico na Coreia.

Já os amazonenses possuem uma história de heroísmo, mitos e religião, totalmente adverso da percorrida anteriormente. O amazonense, descendente de índios (ameríndios), portugueses e nordestinos, não precisa lutar, ou buscar armazenar riquezas para seu sustento, uma vez que a 'floresta' lhe fornece todo o sustento. Não há nem que armazenar alimentos pois a natureza lhe dá tudo o que precisa. Não aprendeu a cultivar nada que não fossem os elementos naturais: sol, chuva, lua, etc. Sua deidade está na floresta, na natureza, no sol que lhe dá calor, na chuva que alimenta a vida na mata, nas estrelas que iluminam o céu, na lua como astro maior governante da noite. Elementos não-humanos são valores adotados por este povo.

Com o aparecimento dos portugueses nos idos de 1700, para a exploração da região, muitos conflitos são gerados, dada a característica social do índio e do português. O índio é perseguido pelos portugueses que os exploram para sustentar seus modelos de negócios na Europa. Transportar mercadorias, procurar pelas drogas do sertão, entre outras atividades, são atividades demandadas e exigidas pelo conquistador. Para o índio, aquilo tudo não faz sentido. Por que trabalhar para se ter o que já se tem? Por que tanto sacrifício e surra para se obter o que não se precisa? Muito disso tudo não faz sentido e o mesmo se rebela contra os modelos que lhe foram apresentados. Os portugueses, na premissa de uma cultura superior, positivistas, acham que os catequizando estariam promovendo o desenvolvimento daquela cultura. Com a rebelião, sua fonte de riqueza se torna ameaçada de tal forma, que as guerras tomam início quando os primeiros índios fogem. A fuga, não do trabalho, mas dos maus tratos a que eram submetidos. Trabalhar para o índio é buscar da floresta sua dádiva e não ser espancado por nada, na sua visão.

Ao invadir aldeias e tribos, espalhadas pela região, os índios, que antes não se agrupavam porque as tribos não se misturavam, passam a ser representados por Ajuricaba, então, príncipe dos Manáos. Nota-se, aqui, que a adversidade fez com que as tribos se organizassem e que estabelecessem um mínimo de organização para lutar contra um inimigo comum, não da mata, não da natureza, mas de algum lugar, do outro lado do planeta, do inexplicável. Vide Carta de Caminha, anexa, que os índios, os primeiros, recebem os portugueses como se fossem deuses, tal era a sua inocência e crença que outros, diferentes deles, não sendo índios, seriam, com certeza, seres superiores,

divindades. Mas esses deuses os maltratavam e isso trazia valores diferentes da bondade que esperavam receber, já que seus astros e deuses da mata lhes oferecia alimento diário. Em função da matança e das prisões, as tribos decidem se agrupar para o combate. Ajuricaba organiza um verdadeiro movimento contra a repressão portuguesa e os ataca, dizimando todos os que encontrava. Maia (2001 p.53), relata “em Ajuricaba, o valor liberdade suplanta o valor da vida”, lembrando que, ao final das guerras travadas em prol de suas liberdades, ele, Ajuricaba, preso por correntes, no barco que o traslada para o Lugar da Barra, percebendo que não havia mais como se rebelar, lutar, e, que seus esforços de guerra pela liberdade já não poderiam mais ter efeito, se lança ao rio Negro, num último gesto de protesto e exemplo para os que ali ficariam. Trinta anos depois, em 1757, seu exemplo, ainda continuaria vivo, nas guerras contra os estrangeiros, através das novas tribos e de outros índios guerreiros inspirados no seu ato de amor pela manutenção do seu bem maior: a liberdade.

Essa história teve repercussão tão grande que a cidade é outra vez batizada de largo da Barra para São José do Rio Negro, e, então, passa a se chamar Manaus, em homenagem à tribo que se sacrificou para mudar sua própria história, agora, então, dizimada pelos exploradores que viram neles a maior ameaça de todas. Manaus carrega, em seu nome, muita garra, luta, coragem, sangue pela liberdade.

Considera-se, também, o fato da migração dos nordestinos nos idos áureos da borracha, quando, um movimento de, aproximadamente, 300.000, povoa a região. Uma mistura para ajudar a formar o amazonense como se conhece hoje. Agora, da mistura das três raças, portugueses, índios e nordestinos, tem-se um povo que bate recordes de produção e produtividade, conforme Motta. A impetuosidade do português, com sua coragem em desbravar e lutar pelo que procura, do seu empreendedorismo, a vitalidade do nordestino em lutar pela sobrevivência a qualquer custo, da sobrevivência da própria vida no sertão, o índio com sua habilidade manual da caça e da pesca, paciência na expectativa da espera pela presa na floresta, da natural calma devido à tranquilidade que a natureza lhes dá, características que passam a compor esse novo povo amazônida. Volta-se o estudo à pergunta que origina este trabalho, imaginando se essa extensa quantidade de informações são suficientes como fato comprobatório da hipótese.

Temos dois povos com características diferentes e que não são, *a priori*, percebidas como causas das indiferenças, insatisfações, incompreensões. Causa dos conflitos entre ambos. Vê-los através da história é um forte avanço para se analisar os dados a seguir. Suas diferenças poderiam explicar muito do seu comportamento e do seu relacionamento.

Os resultados apresentaram algumas diferenças entre as quatro linhas de produção, conforme a influência do número de chefes coreanos existentes, a saber: Produção Monitor; Produção AIM (*Automatic Insertion Machine*); Produção Celular; e Produção SMD (*Surface Mount Deposit*). Dessas quatro linhas, a Produção AIM apresenta o maior número de chefes coreanos em número de três, enquanto as outras linhas possuem apenas um chefe dessa nacionalidade. É intuitivo que se concentre em fatores que são específicos, diferenciais. Existem problemas mais graves onde há mais coreanos. Há casos, como citado, que os coreanos não entendem o comportamento do amazonense: chutar um crachá, não cultuar a empresa, não perceber que seu chefe é um deus. Embora todos os resultados tenham confirmado a resposta positiva ao problema de pesquisa, ou seja, a cultura da empresa pode ser responsabilizada pelo desempenho dos empregados amazonenses, que não se encontram adaptados ao tipo de gestão coreana, ainda é necessário perceber os indicadores escolhidos. É, também, de se observar, que os fatos históricos complementam a natureza das respostas. Povos diferentes e com reações diferentes, estão em conflito, assim como os índios, à época, estavam em conflitos com os que os conquistavam e os escravizavam. E justamente a Produção AIM apresenta os resultados mais positivos, ou seja, resultados que indicam maior rejeição à cultura da empresa.

Esses resultados são, então, analisados em conformidade com os modelos de estudo de cultura organizacional preconizados pelos seguintes autores:

Segundo o modelo de Likert, a empresa pode ser classificada como um sistema autoritário-coercitivo, ou seja, é um sistema autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário, controlando tudo o que ocorre na organização. Portanto, nessa classificação é um sistema mais duro e fechado, em oposição à cultura local. Não há negociação, todas as decisões são tomadas sem participação. Para os coreanos, de forte histórico militar, lhes parece natural aceitar ordens superiores. Para os amazonenses, de descendência tribal, o trabalho em equipe é parte de uma organização natural, já que precisavam sobreviver na selva.

Considerando-se o modelo de Aidar, onde são identificadas três posturas possíveis quando uma organização multinacional se instala em um novo ambiente, ou seja, postura etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica, a empresa insere-se na primeira postura, que parte do princípio de que a maneira como ela trabalha em seu país de origem é superior à de outros países. Assim, as diferenças culturais são ignoradas, como de fato acontece com a empresa estudada. Também, não é de se estranhar, que o pensamento positivista tenha tomado conta dos novos ‘exploradores’ que, não promovem a guerra entre tribos ou entre ‘príncipes’, mas provoca a suplantação da dominação capitalista sobre aqueles que têm que sustentar sua prole e não mais se adequam ao modelo tribal, viver na selva. Há uma consideração visível de etnocentrismo por parte dos coreanos.

O modelo de Morgan, que desenvolve três metáforas úteis para a compreensão de como as organizações mudaram ao longo do século XX, ou seja, Organizações como máquinas, como organismos e como cérebros, a empresa também pode ser inserida no primeiro modelo, que além de ser burocratizada, enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos detalhados. Para um povo, amazônico, que, historicamente, não está habituado a regras, taylorismo, fica complexa a adaptação ao novo modelo apresentado, significando que poderiam haver dificuldades de se mudar, de se adaptar sem prévio treinamento cultural. Há que se perceber que a transmissão de valores, da cultura coreana para a amazonense, é um dos principais conflitos uma vez que ambas não se defrontaram no campo da leitura e da observação mas da imposição de uma sobre a outra, da força do poder econômico.

Entre as sete características básicas do modelo preconizado por Hobbins, a Samsung apresenta as duas características seguintes:

- Atenção ao detalhe, que é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes e;
- Busca de resultados, que é o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

Neste modelo a empresa desconsidera o nível educacional dos funcionários locais, presumindo que os mesmos devam ter o mesmo grau educacional a que estão acostumados na Coréia. Em Manaus se exige, ao menos o 2º grau de instrução, enquanto o nível dos funcionários na Coréia é bem maior (Nahm, 1998). Percebendo que o Confucionismo estimula o desenvolvimento educacional dos indivíduos, para os coreanos, e que os amazonenses não têm a mesma filosofia de vida, fica evidente a distância existente entre o que os coreanos esperam, dos profissionais, e o que eles realmente têm. O que não quer dizer que os amazonenses sejam subdesenvolvidos, mas têm foco diferenciado nas tecnologias, formas de aprendizado, estrutura sintática, educacional, formação social, etc. Enquanto a Coréia se concentra fortemente nos princípios confucianos para atingir níveis de educação cada vez mais próximos dos requeridos pelas indústrias, os amazonenses se concentram nas mais diversas atividades comerciais e industriais, para atender à manufatura de produtos e não para o desenvolvimento, específico, de tecnologias, mas de seu próprio sustento. Quanto à precisão, nota-se que existe uma componente comportamental e pouco cultural. Outras empresas no ZFM tem resultados em produção excepcionais. O modelo de Zona Franca tem pouco tempo de vida, em termos de desenvolvimento, comparado aos modelos coreanos, segundo Froeber (*Apud* Moura et. al., 1993 p20).

Bennis classifica a cultura de uma empresa nos seguintes tipos: Formal, Universitária e Personalista. Novamente, a Samsung, pode ser classificada segundo o primeiro tipo, apresentando os seguintes aspectos:

- (a) Base para decisão: orientação da autoridade;
- (b) Forma de controle: regras, leis, punições;
- (c) Fonte de poder: superior;
- (d) Finalidade: obediência;
- (e) A ser evitado: discordância das orientações autoritárias e assumir riscos;
- (f) Posição em relação aos outros: hierárquica;

(g) Relacionamento humano: estruturado; e

(h) Base para crescimento: seguir a ordem estabelecida. A empresa não considera o fator contribuição por parte dos funcionários como um diferencial para melhoria do desempenho dos seus negócios. Ao contrário, enquanto as iniciativas são punidas como ato de desobediência, os funcionários não se sentem à vontade para iniciativas de qualquer natureza.

A estrutura militar que foi submetida a cultura coreana favorece todos os fatos percebidos através da análise segundo Bennis. Os amazonenses não podem, devido ao seu passado, entender como funciona uma estrutura de subserviência, de relação hierárquica, obediência às chefias, enfim, de perceber o mesmo mundo, da mesma maneira que os coreanos o vêem. Todas as atividades de seus antepassados os levaram para um trabalho em equipe, sem distinção de hierarquização, obediência relativa, e relacionamento humano mais aberto, pois a convivência na selva, nos amazonenses, imprime fatores sociais diferenciados daqueles que viveram, coreanos, durante anos, décadas, em guerras com outros povos.

Quanto ao modelo de Fleury, propõe-se cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais dentro da empresa. A Samsung apresenta os seguintes aspectos:

- (a) A relação da organização com o ambiente: é de dominação;
- (b) A natureza da realidade e da verdade: não é revelada para os empregados;
- (c) A natureza humana: é neutra e as pessoas não são passíveis de serem desenvolvidas;
- (d) A natureza do trabalho: é fatalista;
- (e) As relações humanas: falta de interação entre as pessoas, o poder não é distribuído e a vida é competitiva e individualista.

Analisando os dados sobre interação (p.106) percebe-se uma forte tendência para uma aproximação de “não sei”, em todos os setores pesquisados. Ainda que se tenha um valor menos favorável para o grupo de AIM, tem-se um comportamento de um grupo de pessoas que não têm muito a dizer sobre as tomadas de decisão, por exemplo. Vê-se, no item posterior, item 19, que o mesmo comportamento se repete, ainda que a pergunta, no questionário, tenha posição distante da anterior analisada. Tem-se, novamente, um distanciamento provocado pela falta de interação. No quesito sinceridade, ainda dentro de interação, observa-se que existe uma apatia em relação ao assunto. As pessoas não estão percebendo que existe confiança na alta administração. Segundo Freitas (2000 p.97) é através da cultura organizacional que se define e se transmite o que é importante. Os amazonenses não se percebem dentro da organização na visão dos seus chefes. Para Freitas, ainda, é a realização profissional um sinônimo de auto-estima. Como os subordinados não têm algo, nem próximo, de uma motivação, elogios, estímulos positivos, sentem-se isolados cumprindo um papel obrigatório de oferecer seus serviços de mão-de-obra em troca de alguns ‘trocados’ para sua subsistência, enquanto os coreanos cultuam a empresa como se um templo fosse, dedicado a seus deuses – os superiores, outro tipo de relação que transcende ao de subsistência.

Esse modelo expressa uma forte apresentação da distância que existe entre as duas culturas organizacionais. Não havendo espaço para contribuições os amazonenses se apresentam apenas como ‘serviçais’, não sendo requerido deles nenhum comportamento contributivo. Daí infere-se as distâncias entre as pessoas no comando das pessoas no operacional, ainda que no primeiro nível hierárquico.

Já no modelo de Cury (1993), a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

Vendo pelo cume do ‘iceberg’, entende-se as formalidades e as percebe-se dentro da organização coreana, mas quando se depara com o imenso volume de informalidades que permeia a empresa, vide, os funcionários que foram demitidos por causa da falta de

desrespeito ao crachá da empresa, quando o chutam para o outro colega. Esse tipo de informalidade gera, como se percebeu na pesquisa, uma série de insatisfações que não estão ligadas, diretamente, aos processos normativos da empresa estudada. São ligados à abordagens conclusivas de pessoas de cultura diferente com parâmetros diferentes de medição e análise e, neste caso, a conclusão não poderia ser outra, como mencionado anteriormente. Hofstede (1991 p.5) tem uma definição bastante precisa para esse tipo de evento: "...cultura é sempre uma coleção de fenômenos,...é sempre aprendida, não herdada (geneticamente)". E uma outra expressão, do mesmo autor, mostra uma afirmativa ao que se descreve neste: "não existem padrões científicos para se considerar um grupo como intrinsecamente superior ou inferior a outro" (Hofstede, 1991 p.5). Esta última mostra uma componente cultural muito forte nos antepassados positivistas.

A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. Como os funcionários não possuem liberdade, também não se sentem motivados a buscar os resultados esperados pelos dirigentes, não têm recompensas e apenas devem obedecer ao poder supremo. As normas devem ser seguidas a qualquer custo, indiferente às conseqüências negativas ocasionadas por decisões incorretas. Esse tipo de conduta é bem característico em grupos militares, como é a procedência da cultura coreana. Essas características culturais da empresa estudada são condizentes com a própria cultura coreana, que analogamente à japonesa, faz um verdadeiro culto à produtividade e, conseqüentemente, à obediência integral aos seus valores hierárquicos.

Devido à diferença das formações culturais, e à quantidade de experiências com estrangeiros, os empregados de nacionalidade brasileira e de nível hierárquico mais elevado são mais bem adaptados ao tipo de gestão coreana. São selecionados através da aceitação de valores, preferencialmente se já possuírem experiência em empresas orientais. Salários mais elevados, condições de moradia e algumas 'mordomias' são outros fatores que contribuem para a aceitação 'pacífica' desses empregados. Vendo-se em situação 'privilegiada' os engenheiros, por exemplo, parecem melhor adaptados à cultura coreana. São mais flexíveis às normas, talvez por seu nível educacional superior ou por tantas viagens que fazem em seu tempo de carreira dentro da empresa, o que, segundo Hofstede,

pode acelerar o processo de aculturação ou fazer com que as curvas finais de equilíbrio positivo ou neutro sejam atingidas e permaneçam em seu estágio final. Porém, ainda assim, encontram-se casos de insatisfação. Há casos, não mencionados nesse estudo, em que alguns engenheiros passam pelo mesmo dissabor de 'broncas', agressões verbais, mas nunca físicas.

Já os empregados da linha de produção, todos amazonenses nativos, sentem grande dificuldade de adaptação frente à gestão da empresa, caracterizando a existência de choque cultural, pois a visão amazonense não comporta, além do culto coreano à produtividade, a forma de tratamento despendido pelas chefias, traduzida por gritos, demissões sem justa causa e até agressões físicas como demonstração de desagrado. Todas as vezes que os empregados são mal tratados, ou há agressões, que são naturais na cultura coreana, reações foram percebidas na empresa analisada. Quer sejam por movimentos de greve, ou por processos de trabalho mais lentos, chamados de *greve branca* a forma de reação é imediata. Percebe-se que cada atrito entre as chefias coreanas e empregados amazonenses interfere, propositadamente ou não, no resultado produtivo.

Reitera-se que esses problemas na linha de produção da empresa vêm sendo sentidos e estudados em nível hierárquico superior, sendo este o motivo da pesquisa extensa empreendida pelo Setor RH da empresa, da qual foram selecionadas as matrizes concernentes aos indicadores culturais específicos deste trabalho. Ressalta-se que em 8 de agosto de 2001, um jornal local, o Jornal do Commercio do Amazonas, veiculou matéria sobre a greve dos funcionários da empresa, onde, dentre as reclamações do sindicato, estava arrolada agressão física. O assunto tomou vulto tão grande, na época, que até os deputados estaduais foram envolvidos, pedindo explicações aos coreanos dos por quês daqueles tratamentos anômalos. Percebe-se que a empresa tem grande interesse em resolver os conflitos, apesar de não ter tido sucesso até o presente momento. A busca de soluções, o estudo deste caso, e outros pontos que estão sendo observados, têm mostrado o grande interesse da empresa, leia-se da alta administração, em lidar com os conflitos de forma mais tranqüila, entendendo, resolvendo, dirimindo. A maior parte do trabalho da pesquisa, portanto, tem sido enfatizada sobre a insatisfação dos funcionários, fonte de

todos os problemas estudados, uma vez que essa insatisfação não tem sido diminuída através de planos de benefícios, lazer, festinhas, entre outros.

Wood Jr (2000 p.118) assevera que a realidade organizacional é constituída, então, a partir do processo dialético. Como são os dirigentes e a elite da empresa que tem mais poder na determinação das diretrizes organizacionais, são seus padrões culturais que constituem a cultura empresarial dominante. Sendo os coreanos os líderes, a alta administração, a cúpula em Manaus, quem tem o poder e quem toma as decisões e é perceptível que sua cultura é preponderante ou que exista a tentativa de dominar a cultura local através dos ritos e cultos coreanos. Um outro fator que contribui para a manutenção da cultura coreana reside no fato da rotatividade das funções. Os coreanos passam pouco tempo com os amazonenses na fábrica, passam pouco tempo em Manaus, seu tempo de estada no local se restringe ao tempo de instalação e acompanhamentos iniciais das linhas de produção. A cúpula da empresa, fica, no máximo, por quatro anos, nos casos onde há prorrogação. Em geral, passam por um período de 2 anos. A mudança da cultura da cúpula fica, à luz desse estudo, de difícil adaptação, já que está sendo renovada de valores orientais a cada período.

Por conseguinte, infere-se que a cultura organizacional da empresa Samsung da Amazônia pode ser responsabilizada pelos problemas existentes em sua linha de produção, havendo necessidade de adaptação entre as duas culturas em atrito.

Faz-se uma outra inferência, diante desse modelo apresentado: qual seria a melhor região, no país ou fora dele, para que o modelo coreano pudesse ser um sucesso? Melhor, qual seria a cultura que melhor se adaptaria às condições culturais dos coreanos, que pudessem lhes prover produtividade e qualidade dos produtos? Se pudesse especular em termos de regiões brasileiras poder-se-ia considerar a região :

Nordeste: forte mão-de-obra, mas relutante aos maus tratos, tal qual os amazonenses, mesmo sem a contribuição histórica desses na formação cultural.

Sudeste: forte formação educacional, não se submeteriam ao comando à força, não resistiriam aos gritos, ou tapas. Tenderiam a ser mais reativos, provavelmente mais reativos que os próprios amazonenses dado o fator histórico de guerras e conquistas, também, relativos à colonização da região, desde o descobrimento em

1500 dC. Considerar, talvez, que São Paulo, fosse, por ser um polo industrial, local mais apropriado devido à cultura japonesa, não é recomendado. A luta histórica de japoneses e coreanos é conhecida internacionalmente e, se odeiam, pelas mesmas razões.

Sul: razões idênticas às do Sudeste. O sul foi colonizado com um modelo de aproveitamento da formação educacional, por imigrantes que fugiram da Europa para desenvolver atividades que lhes provisse tanto a subsistência quanto sua promoção financeira. Grandes empresas foram criadas no passado devido ao espírito empreendedor do europeu, em geral, não se submeteriam ao tratamento dos coreanos, com certeza.

Mesmo sendo de caráter inferente, as observações são meras especulações em função do estudo feito neste estudo de caso. O propósito deste não se finaliza pela observação das especulações finais mas da comprovação da hipótese, feita anteriormente, parágrafos anteriores. No entender do autor deste, a representação cultural é de extrema importância dada a finalidade de qualquer negócio privado – gerar lucro. Os desperdícios causados pelos conflitos culturais são enormes, os coreanos percebem isso. Não fossem os incentivos fiscais oferecidos pelo governo não seria possível manter o modelo em questão.

Sabe-se, por relatos, dos próprios membros da alta administração da Samsung da luta que existe entre seus partícipes para mudança de comportamento, entendendo que existem problemas oriundos de seus conflitos culturais. Aceitar a mulher como parte da administração tem sido apenas um dos grandes esforços em outros países fora da Coreia. Respeitar outros valores como propriedade dos valores dos outros é outro grande desafio, pois os coreanos são muito resistentes aos valores ocidentais, já que diferem grandemente dos seus. Espera-se que as experiências fora de seu país de origem os torne mais aptos à adaptação que precisam promover para auferir mais lucros, em vez de continuar a ‘escravizar’, mesmo economicamente, os povos onde estão situados seus pólos industriais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho et. al. Cultura Organizacional Brasileira. *In.*: WOOD, Thomaz Jr. (Organizador). Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In.*: CHANLAT, Jean-François – coord. – O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- BACHELARD, Gaston. A formação do espírito científico. *In.*: HÜHNE, L. M. (org.). Metodologia científica: cadernos de textos e técnicas. Rio de Janeiro: Agir, 1999.
- BARTH, Fredrik. Ethnic Groups and Boundaries. Illinois : Waveland Press, 1998.
- BEEMER, C. Britt. Marketing estratégico. São Paulo: Futura, 1998.
- BENCHIMOL, Samuel. Amazônia: Formação Social e Cultural. Manaus: Valer, 1999.
- BENNIS, Warren. A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BITTENCOURT, A. Fundação de Manaus: pródomos e seqüências. Manaus: Sérgio Cardoso, 1969.
- BOSI, Alfredo. Cultura brasileira: temas e situações. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1992.
- CARDOSO, F. Henrique e MÜLLER, G. Amazônia: expansão do capitalismo. São Paulo: Brasiliense, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria da administração. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. Teoria Geral da Administração. Volume II 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, José Ribamar Bessa. A Amazônia colonial (1616-1798). Manaus: Metro Cúbico, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GAZETA Mercantil, fevereiro de 2001 p. 1.

HOBBS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOFSTEDE, Geert H. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

KANTER, R. Moss, Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro *In*: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKARD, Richard. A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

KEESING, Felix. Antropologia cultural. Vol. 1. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

KIM, Choong Soon. The culture of Korean industry : an ethnography of Poongsan Corporation. Second Printing. USA : University of Arizona Press, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John. Culturas e coalizões. *In.*: Repensando o futuro. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

LEITÃO, George Washington S. Reflexo econômico em Manaus decorrente do efeito migratório nos anos 90. Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel em Ciências Econômicas, CIESA, Manaus, 2000.

MACEDO, Carmen Cinira. *In.*: VALLE, Edênio e QUEIRÓZ, José J. A cultura do povo. (Org.). 2ª ed. São Paulo: EDUC, 1982.

MAIA, Álvaro. O homem amazônico: um olhar etnográfico. Manaus: Valer, 2001.

MEGGERS, Betty J. Amazônia: a ilusão de um paraíso. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

MELO, Mário Lacerda de; MOURA, Hélio A. de. (coord.). Migrações para Manaus. Recife: Massangana, 1990.

MOTTA, Fernando C. Teoria Geral da Administração. 22ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOURA, Edila Arnaud Ferreira *et. al.* Zona Franca de Manaus: os filhos da era eletro-eletrônica. Belém: UNAMAZ, FUA, UFPA, 1993.

MOURA, Hélio. Aspectos sócio-demográficos. *In.*: Migrações para Manaus. Recife: Massangana, 1990.

NAHM, Andrew C. Introduction to Korean History and Culture. Korea : Hollym Corporation Publishers, 1998.

PONTES Filho, R.P. Estudos de história do Amazonas. Manaus: Valer, 2000.

RAPOSO, Gilberto Mestrinho de Medeiros. Amazônia: terra verde: sonho da humanidade. São Paulo: Editora Três, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIVET, Paul. As origens do homem americano. 3ª ed. São Paulo: Anhambi, 1960.

SAMSUNG Electronics CO. LTD. Overseas Samsung Family – Orientation Program. Kyungki-Do, Korea: Jang Eun Art Line, 1995.

SAMSUNG'S New Management, Executive Staff of the Samsung Group. Samsung Printing Co., 1994.

SANTOS, Eloína Monteiro dos. A rebelião de 1924 em Manaus. Manaus: Suframa, 1989.

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. 14ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Flexibilização organizacional: mito ou realidade? Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução ao estudo em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. São Paulo: Record, 2001.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. *In.*: WOOD, Jr. Thomaz (coord.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

www.core-am.org.br/amazonas.html

www.expedia.com/southkorea.html

www.ibge.gov.br.

www.samsungelectronics.com/who_index.html

www.suframa.gov.br.

ANEXO I QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA DE OPINIÃO PARA O PLANEJAMENTO DO NOSSO FUTURO

*Questionário para funcionários da SEDA – Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda
Junho 2001*

Leia as instruções abaixo, antes de responder a pesquisa

O objetivo desta pesquisa é colher a opinião de todos os funcionários da SEDA sobre a Gestão do Negócio e de Pessoas, envolvendo o seu ambiente de trabalho e a qualidade das relações interpessoais e da comunicação na Empresa.

Esta pesquisa será conduzida pelo departamento de Recursos Humanos, de modo a preservar o anonimato das pessoas que participam dela, portanto, tente responder a pesquisa de maneira mais franca possível. Para responder a pesquisa seu tempo de empresa, como funcionário, deve ser no mínimo de 6 meses.

As críticas ou reclamações levantadas nesta pesquisa serão prontamente identificadas e o resultado final será comunicado a você através de canais internos de comunicação.

O futuro que desejamos construir só se realizará através do nosso esforço conjunto. Sua opinião honesta e sincera poderá nos ajudar a aperfeiçoar com sucesso novo modelo de gestão e, consequentemente, aumentar a satisfação dos funcionários da Samsung.

A pesquisa consta de 56 questões, onde você responderá de acordo com o critério que varia de 1 a 5, conforme explicação:

- Para questão que : você discorda totalmente e/ou muito insatisfeito = 1
- Para questão que : você discorda e/ou insatisfeito = 2
- Para questão que : não sabe = 3
- Para questão que : concorda e/ou satisfeito = 4
- Para questão que : você concorda totalmente e/ou muito satisfeito = 5

Ao terminar de responder a pesquisa, favor devolver formulário para sua chefia imediata.

Obrigado pela sua cooperação.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

QUESTIONÁRIO

Por favor, marque com um círculo a alternativa que melhor expressa a sua opinião em cada uma das sessões abaixo.

Marque a alternativa que melhor expressa a sua opinião.

	Discordo plenamente	discordo	não sei	concordo	concordo plena – mente
	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇
1. Nosso ambiente de trabalho está se modificando de forma positiva	1	2	3	4	5
2. Os meus colegas de trabalho seguem regras e procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5
3. Eu estou participando da melhoria da qualidade dos produtos / serviços na minha área	1	2	3	4	5
4. Eu conheço plenamente a missão/visão da empresa	1	2	3	4	5
5. Eu conheço os objetivos do meu departamento	1	2	3	4	5
6. Eu penso que a minha empresa contribui para a sociedade a nível regional e nacional	1	2	3	4	5

Até que ponto os seguintes índices foram melhorados na SEDA com relação a melhoria da qualidade dos produtos/serviços ?

	discordo plenamente	discordo	não sei	concordo	concordo plena – mente
	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇
7. Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
8. Qualidade de produtos e serviços	1	2	3	4	5
9. Iniciativas de nível gerencial	1	2	3	4	5
10. Processos e procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5

Qual é o seu nível de satisfação com os seguintes itens :

	Muito insatisfeito	insatisfeito	não sei	satisfeito	muito satisfeito
	⬇	⬇	⬇	⬇	⬇
11. Os benefícios oferecidos são bons	1	2	3	4	5
12. Ambiente de Trabalho	1	2	3	4	5
13. Estou satisfeito com meu salário atual	1	2	3	4	5

Marque a alternativa que melhor expressa a sua opinião

	discordo plenamente	discordo	não sei	concordo	concordo plena –
	↓	↓	↓	↓	↓
14. Eu tenho orgulho de fazer parte do grupo Samsung	1	2	3	4	5
15. Eu acredito que a Samsung poderá se tornar uma empresa de classe mundial (significa que a Samsung poderá ser comparada com as melhores empresas do mundo)	1	2	3	4	5
16. As decisões na minha Empresa são tomadas de modo eficiente e levando em conta os aspectos locais	1	2	3	4	5
17. O processo interno de tomada de decisão é rápido e eficiente	1	2	3	4	5
18. A gerência valoriza as pessoas tanto quanto o trabalho	1	2	3	4	5
19. A Empresa é receptiva às opiniões e sugestões dos funcionários	1	2	3	4	5
20. A qualidade dos produtos/serviços é mais importante que a quantidade ou velocidade de produção	1	2	3	4	5
21. Eu gosto de trabalhar aqui					
22. A troca de informações entre os departamentos é eficiente	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
23. Eu posso me comunicar abertamente com meu gerente e meus subordinados	1	2	3	4	5
24. A Tecnologia de Informação (sistemas de informação informatizados) é amplamente utilizada	1	2	3	4	5
25. Eu estou satisfeito com a maneira como meu gerente trata os assuntos do departamento	1	2	3	4	5

Marque a alternativa que melhor expressa a sua opinião

	discordo plenamente ↓	discordo ↓	não sei ↓	concordo ↓	concordo plena – mente ↓
26. Eu estou satisfeito como meu chefe imediato toma as decisões sobre promoções na minha área	1	2	3	4	5
27. O sistema de avaliação de desempenho está sendo empregado de maneira justa e correta	1	2	3	4	5
28. A empresa oferece boas oportunidades para os funcionários receberem treinamentos	1	2	3	4	5
29. Eu tenho bom relacionamento com minha chefia	1	2	3	4	5
30. Eu estou satisfeito com minha função	1	2	3	4	5
31. Meu cargo atual corresponde com minhas habilidades	1	2	3	4	5
32. Minha chefia entende as dificuldades e obstáculos encontrados pelos seus funcionários	1	2	3	4	5
33. Meu chefe comunica com seus funcionários de forma clara e transparente	1	2	3	4	5
34. Minha chefia dá feedback (retorno) sobre meu desempenho	1	2	3	4	5
35. O transporte oferecido pela empresa é adequado	1	2	3	4	5
36. O processo seletivo da empresa é justo e adequado	1	2	3	4	5
37. O meu ambiente de trabalho é climatizado e bem iluminado	1	2	3	4	5
38. O relacionamento entre colegas de minha área é aberto e de confiança	1	2	3	4	5
39. Sinto-me capaz para realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
40. O processo de comunicação na empresa é aberto e eficaz	1	2	3	4	5
41. Estou de acordo que o meu salário em relação ao salário recebido em outra empresa, pela realização da mesma tarefa é justo	1	2	3	4	5
42. Eu tenho poucas reclamações com respeito aos nossos serviços de refeitório	1	2	3	4	5
43. Eu trabalho em um ambiente amigável	1	2	3	4	5

44. As rotas dos ônibus são adequadas	1 discordo plenamente ↓	2 discordo ↓	3 não sei ↓	4 concordo ↓	5 concordo plena – mente ↓
45. Meu superior chama atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho	1	2	3	4	5
46. É satisfatória a relação que existe entre o meu salário e o meu nível de desempenho	1	2	3	4	5
47. A empresa oferece benefícios extra-salariais dentro dos padrões oferecidos por outras empresas do mercado	1	2	3	4	5
48. Minha chefia recebe bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas	1	2	3	4	5
49. Todas as vezes que as mudanças vão afetar o meu trabalho, minha chefia procura saber minha opinião	1	2	3	4	5
50. Eu sou pago adequadamente em comparação aos colegas, em trabalhos com responsabilidades similares as minhas na empresa	1	2	3	4	5
51. Eu tenho confiança na sinceridade da alta administração da empresa	1	2	3	4	5
52. Em nossa área , o trabalho em grupo é incentivado	1	2	3	4	5
53. Eu recebo as informações que necessito para desempenhar bem o meu trabalho	1	2	3	4	5
54. O nível de treinamento que recebi, para o desempenho com eficiência das tarefas a mim atribuídas é satisfatório	1	2	3	4	5
55. Estou satisfeito com os serviços oferecidos pelo Posto Bancário	1	2	3	4	5
56. Estou satisfeito com o atendimento do ambulatório médico	1	2	3	4	5

PERFIL PESSOAL

As questões abaixo são necessárias para a análise desta pesquisa . Por favor, transcreva as respostas para os quadros com as respectivas letras , no final da página. A folha de resposta 2 você utilizará para Comentários.

- A . Tipo de Cargo :**
1. Staff (funcionários em geral)
 2. Gerente
 3. Executivo
- B . Classificação do Cargo :**
11. Produção / Manufatura
 12. Engenharia , Controle de Qualidade, Segurança no Trabalho
 13. Áreas de Suporte: Compras, Importação, Exportação, Materiais, RH, Contabilidade, Financeiro, Custos, Fiscal, Manutenção, Logística, Expedição, Auditoria
 14. Médico, Enfermeiro, Assistente Administrativo.
- C . Sexo:**
1. Feminino
 2. Masculino
- D . Tempo na Samsung :**
1. Acima de 6 meses até 1 ano
 2. De 1 a 3 anos
 3. De 3 a 6 anos
 4. Mais de 6 anos
- E . Código da Empresa :** 41-73
- F . Código do Setor :** Folha Anexa 1– Perfil Profissional

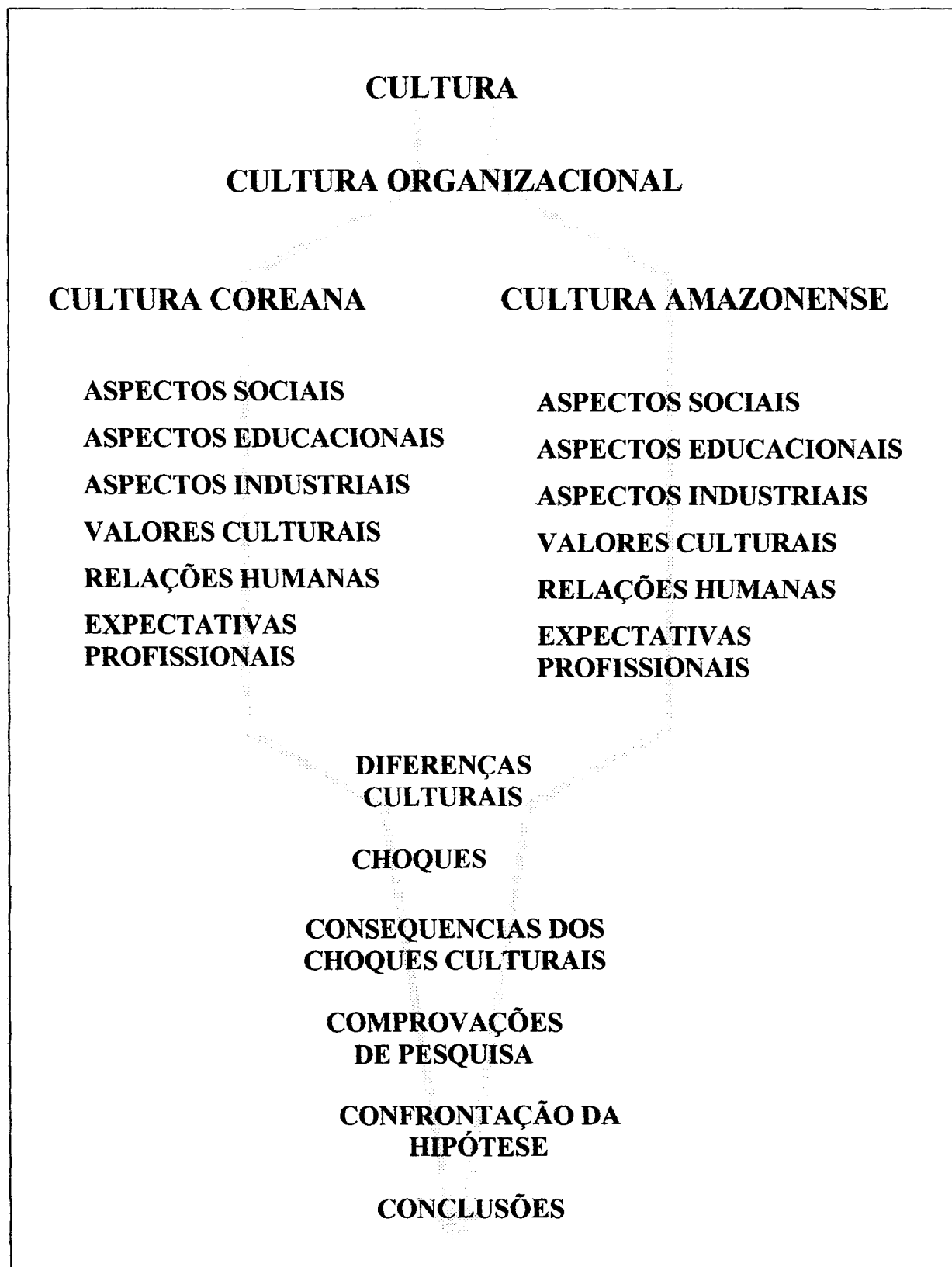
QUESTÃO	A	B	C	D	E	F
RESPOSTA					41-73	

ANEXO I – PERFIL PESSOAL

Você indicará na folha Perfil Pessoal , na letra F qual o código do seu setor.

CÓDIGOS POR SETORES

SETOR	CÓDIGO
COMPRAS	100
PCP	105
ALMOXARIFADO	110
MATERIAIS	115
EXPEDIÇÃO	120
ENGª MONITOR	125
PROD MONITOR	130
PROD AIM	135
ENGª CELULAR	140
PROD CELULAR	145
PROD SMD	150
FINANCEIRO	155
CONTABILIDADE	160
FISCAL	165
ISD	170
RECURSOS HUMANOS	175

ANEXO II ESTRUTURA DE PESQUISA

ANEXO III A Carta de Caminha

Senhor,

posto que o Capitão-mor desta Vossa frota, e assim os outros capitães escrevam a Vossa Alteza a notícia do achamento desta Vossa terra nova, que se agora nesta navegação achou, não deixarei de também dar disso minha conta a Vossa Alteza, assim como eu melhor puder, ainda que -- para o bem contar e falar -- o saiba pior que todos fazer!

Todavia tome Vossa Alteza minha ignorância por boa vontade, a qual bem certo creia que, para aformosentar nem afeiar, aqui não há de pôr mais do que aquilo que vi e me pareceu. Da marinhagem e das singraduras do caminho não darei aqui conta a Vossa Alteza -- porque o não saberei fazer -- e os pilotos devem ter este cuidado.

E portanto, Senhor, do que hei de falar começo:

E digo quê:

A partida de Belém foi -- como Vossa Alteza sabe, segunda-feira 9 de março. E sábado, 14 do dito mês, entre as 8 e 9 horas, nos achamos entre as Canárias, mais perto da Grande Canária. E ali andamos todo aquele dia em calma, à vista delas, obra de três a quatro léguas. E domingo, 22 do dito mês, às dez horas mais ou menos, havemos vista das ilhas de Cabo Verde, a saber da ilha de São Nicolau, segundo o dito de Pero Escolar, piloto.

Na noite seguinte à segunda-feira amanheceu, se perdeu da frota Vasco de Ataíde com a sua nau, sem haver tempo forte ou contrário para poder ser !

Fez o capitão suas diligências para o achar, em umas e outras partes. Mas... não apareceu mais!

E assim seguimos nosso caminho, por este mar de longo, até que terça-feira das Oitavas de Páscoa, que foram 21 dias de abril, topamos alguns sinais de terra, estando da dita Ilha -- segundo os pilotos diziam, obra de 660 ou 670 léguas -- os quais eram muita quantidade de ervas compridas, a que os mareantes chamam botelho, e assim mesmo outras a que dão o nome de rabo-de-asno. E quarta-feira seguinte, pela manhã, topamos aves a que chamam

furabuchos.

Neste mesmo dia, a horas de véspera, houve vista de terra! A saber, primeiramente de um grande monte, muito alto e redondo; e de outras serras mais baixas ao sul dele; e de terra chã, com grandes arvoredos; ao qual monte alto o capitão pôs o nome de O Monte Pascoal e à terra A Terra de Vera Cruz!

Mandou lançar o prumo. Acharam vinte e cinco braças. E ao sol-posto umas seis léguas da terra, lançamos ancoras, em dezenove braças -- ancoragem limpa. Ali ficamo-nos toda aquela noite. E quinta-feira, pela manhã, fizemos vela e seguimos em direitura à terra, indo os navios pequenos diante -- por dezessete, dezesseis, quinze, catorze, doze, nove braças -- até meia légua da terra, onde todos lançamos ancoras, em frente da boca de um rio. E chegaríamos a esta ancoragem às dez horas, pouco mais ou menos.

E dali avistamos homens que andavam pela praia, uns sete ou oito, segundo disseram os navios pequenos que chegaram primeiro.

Então lançamos fora os batéis e esquifes. E logo vieram todos os capitães das naus a esta nau do Capitão-mor. E ali falaram. E o Capitão mandou em terra a Nicolau Coelho para ver aquele rio. E tanto que ele começou a ir-se para lá, acudiram pela praia homens aos dois e aos três, de maneira que, quando o batel chegou à boca do rio, já lá estavam dezoito ou vinte.

Pardos, nus, sem coisa alguma que lhes cobrisse suas vergonhas. Traziam arcos nas mãos, e suas setas. Vinham todos rijamente em direção ao batel. E Nicolau Coelho lhes fez sinal que pousassem os arcos. E eles os depuseram. Mas não pôde deles haver fala nem entendimento que aproveitasse, por o mar quebrar na costa. Somente arremessou-lhe um barrete vermelho e uma carapuça de linho que levava na cabeça, e um sombreiro preto. E um deles lhe arremessou um sombreiro de penas de ave, compridas, com uma copazinha de penas vermelhas e pardas, como de papagaio. E outro lhe deu um ramal grande de continhas brancas, miúdas que querem parecer de aljófar, as quais peças creio que o Capitão manda a Vossa Alteza. E com isto se volveu às naus por ser tarde e não poder haver deles mais fala, por causa do mar.

À noite seguinte ventou tanto sueste com chuvaceiros que fez caçar as naus. E especialmente

a Capitaina. E sexta pela manhã, às oito horas, pouco mais ou menos, por conselho dos pilotos, mandou o Capitão levantar ancoras e fazer vela. E fomos de longo da costa, com os batéis e esquifes amarrados na popa, em direção norte, para ver se achávamos alguma abrigada e bom pouso, onde nós ficássemos, para tomar água e lenha. Não por nos já minguar, mas por nos prevenirmos aqui. E quando fizemos vela estariam já na praia assentados perto do rio obra de sessenta ou setenta homens que se haviam juntado ali aos poucos. Fomos ao longo, e mandou o Capitão aos navios pequenos que fossem mais chegados à terra e, se achassem pouso seguro para as naus, que amainassem.

E velejando nós pela costa, na distância de dez léguas do sítio onde tínhamos levantado ferro, acharam os ditos navios pequenos um recife com um porto dentro, muito bom e muito seguro, com uma mui larga entrada. E meteram-se dentro e amainaram. E as naus foram-se chegando, atrás deles. E um pouco antes de sol-pôsto amainaram também, talvez a uma légua do recife, e ancoraram a onze braças.

E estando Afonso Lopez, nosso piloto, em um daqueles navios pequenos, foi, por mandado do Capitão, por ser homem vivo e destro para isso, meter-se logo no esquife a sondar o porto dentro. E tomou dois daqueles homens da terra que estavam numa almadia: mancebos e de bons corpos. Um deles trazia um arco, e seis ou sete setas. E na praia andavam muitos com seus arcos e setas; mas não os aproveitou. Logo, já de noite, levou-os à Capitaina, onde foram recebidos com muito prazer e festa.

A feição deles é serem pardos, um tanto avermelhados, de bons rostos e bons narizes, bem feitos. Andam nus, sem cobertura alguma. Nem fazem mais caso de encobrir ou deixa de encobrir suas vergonhas do que de mostrar a cara. Acerca disso são de grande inocência. Ambos traziam o beijo de baixo furado e metido nele um osso verdadeiro, de comprimento de uma mão travessa, e da grossura de um fuso de algodão, agudo na ponta como um furador. Metem-nos pela parte de dentro do beijo; e a parte que lhes fica entre o beijo e os dentes é feita a modo de roque de xadrez. E trazem-no ali encaixado de sorte que não os magoa, nem lhes põe estorvo no falar, nem no comer e beber.

Os cabelos deles são corredios. E andavam tosquiados, de tosquia alta antes do que sobre-pente, de boa grandeza, rapados todavia por cima das orelhas. E um deles trazia por baixo da solapa, de fonte a fonte, na parte detrás, uma espécie de cabeleira, de penas de ave amarela,

que seria do comprimento de um coto, mui basta e mui cerrada, que lhe cobria o toutiço e as orelhas. E andava pegada aos cabelos, pena por pena, com uma confeição branda como, de maneira tal que a cabeleira era mui redonda e mui basta, e mui igual, e não fazia minguia mais lavagem para a levantar.

O Capitão, quando eles vieram, estava sentado em uma cadeira, aos pés uma alcatifa por estrado; e bem vestido, com um colar de ouro, mui grande, ao pescoço. E Sancho de Tovar, e Simão de Miranda, e Nicolau Coelho, e Aires Corrêa, e nós outros que aqui na nau com ele íamos, sentados no chão, nessa alcatifa. Acenderam-se tochas. E eles entraram. Mas nem sinal de cortesia fizeram, nem de falar ao Capitão; nem a alguém. Todavia um deles fitou o colar do Capitão, e começou a fazer acenos com a mão em direção à terra, e depois para o colar, como se quisesse dizer-nos que havia ouro na terra. E também olhou para um castiçal de prata e assim mesmo acenava para a terra e novamente para o castiçal, como se lá também houvesse prata!

Mostraram-lhes um papagaio pardo que o Capitão traz consigo; tomaram-no logo na mão e acenaram para a terra, como se os houvesse ali.

Mostraram-lhes um carneiro; não fizeram caso dele.

Mostraram-lhes uma galinha; quase tiveram medo dela, e não lhe queriam pôr a mão. Depois lhe pegaram, mas como espantados.

Deram-lhes ali de comer: pão e peixe cozido, confeitos, fartéis, mel, figos passados. Não quiseram comer daquilo quase nada; e se provavam alguma coisa, logo a lançavam fora.

Trouxeram-lhes vinho em uma taça; mal lhe puseram a boca; não gostaram dele nada, nem quiseram mais.

Trouxeram-lhes água em uma albarrada, provaram cada um o seu bochecho, mas não beberam; apenas lavaram as bocas e lançaram-na fora.

Viu um deles umas contas de rosário, brancas; fez sinal que lhas dessem, e folgou muito com

elas, e lançou-as ao pescoço; e depois tirou-as e meteu-as em volta do braço, e acenava para a terra e novamente para as contas e para o colar do Capitão, como se dariam ouro por aquilo.

Isto tomávamos nós nesse sentido, por assim o desejarmos! Mas se ele queria dizer que levaria as contas e mais o colar, isto não queríamos nós entender, por que lho não havíamos de dar! E depois tornou as contas a quem lhas dera. E então estiraram-se de costas na alcatifa, a dormir sem procurarem maneiras de encobrir suas vergonhas, as quais não eram fanadas; e as cabeleiras delas estavam bem rapadas e feitas.

O Capitão mandou pôr por baixo da cabeça de cada um seu coxim; e o da cabeleira esforçava-se por não a estragar. E deitaram um manto por cima deles; e consentindo, aconchegaram-se e adormeceram.

Sábado pela manhã mandou o Capitão fazer vela, fomos demandar a entrada, a qual era mui larga e tinha seis a sete braças de fundo. E entraram todas as naus dentro, e ancoraram em cinco ou seis braças -- ancoradouro que é tão grande e tão formoso de dentro, e tão seguro que podem ficar nele mais de duzentos navios e naus. E tanto que as naus foram distribuídas e ancoradas, vieram os capitães todos a esta nau do Capitão-mor. E daqui mandou o Capitão que Nicolau Coelho e Bartolomeu Dias fossem em terra e levassem aqueles dois homens, e os deixassem ir com seu arco e setas, aos quais mandou dar a cada um uma camisa nova e uma carapuça vermelha e um rosário de contas brancas de osso, que foram levando nos braços, e um cascavel e uma campainha. E mandou com eles, para lá ficar, um mancebo degredado, criado de dom João Telo, de nome Afonso Ribeiro, para lá andar com eles e saber de seu viver e maneiras. E a mim mandou que fosse com Nicolau Coelho. Fomos assim de frecha direitos à praia. Ali acudiram logo perto de duzentos homens, todos nus, com arcos e setas nas mãos. Aqueles que nós levamos acenaram-lhes que se afastassem e depusessem os arcos. E eles os depuseram. Mas não se afastaram muito. E mal tinham pousado seus arcos quando saíram os que nós levávamos, e o mancebo degredado com eles. E saídos não pararam mais; nem esperavam um pelo outro, mas antes corriam a quem mais correria. E passaram um rio que aí corre, de água doce, de muita água que lhes dava pela braga. E muitos outros com eles. E foram assim correndo para além do rio entre umas moitas de palmeiras onde estavam outros. E ali pararam. E naquilo tinha ido o degredado com um homem que, logo ao sair do batel, o agasalhou e levou até lá. Mas logo o tornaram a nós. E com ele vieram os outros que nós leváramos, os quais vinham já nus e sem carapuças.

E então se começaram de chegar muitos; e entravam pela beira do mar para os batéis, até que mais não podiam. E traziam cabaças d'água, e tomavam alguns barris que nós levávamos e enchiam-nos de água e traziam-nos aos batéis. Não que eles de todo chegassem a bordo do batel. Mas junto a ele, lançavam-nos da mão. E nós tomávamo-los. E pediam que lhes dessem alguma coisa.

Levava Nicolau Coelho cascavéis e manilhas. E a uns dava um cascavel, e a outros uma manilha, de maneira que com aquela encarna quase que nos queriam dar a mão. Davam-nos daqueles arcos e setas em troca de sombreiros e carapuças de linho, e de qualquer coisa que a gente lhes queria dar.

Dali se partiram os outros, dois mancebos, que não os vimos mais.

Dos que ali andavam, muitos -- quase a maior parte --traziam aqueles bicos de osso nos beiços.

E alguns, que andavam sem eles, traziam os beiços furados e nos buracos traziam uns espelhos de pau, que pareciam espelhos de borracha. E alguns deles traziam três daqueles bicos, a saber um no meio, e os dois nos cabos.

E andavam lá outros, quartejados de cores, a saber metade deles da sua própria cor, e metade de tintura preta, um tanto azulada; e outros quartejados d'escaques.

Ali andavam entre eles três ou quatro moças, bem novinhas e gentis, com cabelos muito pretos e compridos pelas costas; e suas vergonhas, tão altas e tão cerradinhas e tão limpas das cabeleiras que, de as nós muito bem olharmos, não se envergonhavam.

Ali por então não houve mais fala ou entendimento com eles, por a barbana deles ser tamanha que se não entendia nem ouvia ninguém. Acenamos-lhes que se fossem. E assim o fizeram e passaram-se para além do rio. E saíram três ou quatro homens nossos dos batéis, e encheram não sei quantos barris d'água que nós levávamos. E tornamo-nos às naus. E quando assim vínhamos, acenaram-nos que voltássemos. Voltamos, e eles mandaram o degredado e não quiseram que ficasse lá com eles, o qual levava uma bacia pequena e duas ou três carapuças

vermelhas para lá as dar ao senhor, se o lá houvesse. Não trataram de lhe tirar coisa alguma, antes mandaram-no com tudo. Mas então Bartolomeu Dias o fez outra vez tornar, que lhe desse aquilo. E ele tornou e deu aquilo, em vista de nós, a aquele que o da primeira agasalhara. E então veio-se, e nós levamo-lo.

Esse que o agasalhou era já de idade, e andava por galanteria, cheio de penas, pegadas pelo corpo, que parecia seteado como São Sebastião. Outros traziam carapuças de penas amarelas; e outros, de vermelhas; e outros de verdes. E uma daquelas moças era toda tingida de baixo a cima, daquela tintura e certo era tão bem feita e tão redonda, e sua vergonha tão graciosa que a muitas mulheres de nossa terra, vendo-lhe tais feições envergonhara, por não terem as suas como ela. Nenhum deles era fanado, mas todos assim como nós.

E com isto nos tornamos, e eles foram-se.

À tarde saiu o Capitão-mor em seu batel com todos nós outros capitães das naus em seus batéis a folgar pela baía, perto da praia. Mas ninguém saiu em terra, por o Capitão o não querer, apesar de ninguém estar nela. Apenas saiu -- ele com todos nós -- em um ilhéu grande que está na baía, o qual, aquando baixamar, fica mui vazio. Com tudo está de todas as partes cercado de água, de sorte que ninguém lá pode ir, a não ser de barco ou a nado. Ali folgou ele, e todos nós, bem uma hora e meia. E pescaram lá, andando alguns marinheiros com um chinchorro; e mataram peixe miúdo, não muito. E depois volvemo-nos às naus, já bem noite.

Ao domingo de Pascoela pela manhã, determinou o Capitão ir ouvir missa e sermão naquele ilhéu. E mandou a todos os capitães que se arrandassem nos batéis e fossem com ele. E assim foi feito. Mandou armar um pavilhão naquele ilhéu, e dentro levantar um altar mui bem arranjado. E ali com todos nós outros fez dizer missa, a qual disse o padre frei Henrique, em voz entoada, e oficiada com aquela mesma voz pelos outros padres e sacerdotes que todos assistiram, a qual missa, segundo meu parecer, foi ouvida por todos com muito prazer e devoção.

Ali estava com o Capitão a bandeira de Cristo, com que saíra de Belém, a qual esteve sempre bem alta, da parte do Evangelho.

Acabada a missa, desvestiu-se o padre e subiu a uma cadeira alta; e nós todos lançados por

essa areia. E pregou uma solene e proveitosa pregação, da história evangélica; e no fim tratou da nossa vida, e do achamento desta terra, referindo-se à Cruz, sob cuja obediência viemos, que veio muito a propósito, e fez muita devoção.

Enquanto assistimos à missa e ao sermão, estaria na praia outra tanta gente, pouco mais ou menos, como a de ontem, com seus arcos e setas, e andava folgando. E olhando-nos, sentaram. E depois de acabada a missa, quando nós sentados atendíamos a pregação, levantaram-se muitos deles e tangeram corno ou buzina e começaram a saltar e dançar um pedaço. E alguns deles se metiam em almadias -- duas ou três que lá tinham -- as quais não são feitas como as que eu vi; apenas são três traves, atadas juntas. E ali se metiam quatro ou cinco, ou esses que queriam, não se afastando quase nada da terra, só até onde podiam tomar pé.

Acabada a pregação encaminhou-se o Capitão, com todos nós, para os batéis, com nossa bandeira alta. Embarcamos e fomos indo todos em direção à terra para passarmos ao longo por onde eles estavam, indo na dianteira, por ordem do Capitão, Bartolomeu Dias em seu esquife, com um pau de uma almadia que lhes o mar levara, para o entregar a eles. E nós todos trás dele, a distância de um tiro de pedra.

Como viram o esquife de Bartolomeu Dias, chegaram-se logo todos à água, metendo-se nela até onde mais podiam. Acenaram-lhes que pousassem os arcos e muitos deles os iam logo pôr em terra; e outros não os punham.

Andava lá um que falava muito aos outros, que se afastassem. Mas não já que a mim me parecesse que lhe tinham respeito ou medo. Este que os assim andava afastando trazia seu arco e setas. Estava tinto de tintura vermelha pelos peitos e costas e pelos quadris, coxas e pernas até baixo, mas os vazios com a barriga e estômago eram de sua própria cor. E a tintura era tão vermelha que a água lha não comia nem desfazia. Antes, quando saía da água, era mais vermelho. Saiu um homem do esquife de Bartolomeu Dias e andava no meio deles, sem implicarem nada com ele, e muito menos ainda pensavam em fazer-lhe mal. Apenas lhe davam cabaças d'água; e acenavam aos do esquife que saíssem em terra. Com isto se voltou Bartolomeu Dias ao Capitão. E viemo-nos às naus, a comer, tangendo trombetas e gaitas, sem os mais constranger. E eles tornaram-se a sentar na praia, e assim por então ficaram.

Neste ilhéu, onde fomos ouvir missa e sermão, espraia muito a água e descobre muita areia e

muito cascalho. Enquanto lá estávamos foram alguns buscar marisco e não no acharam. Mas acharam alguns camarões grossos e curtos, entre os quais vinha um muito grande e muito grosso; que em nenhum tempo o vi tamanho. Também acharam cascas de berbigões e de amêijoas, mas não toparam com nenhuma peça inteira. E depois de termos comido vieram logo todos os capitães a esta nau, por ordem do Capitão-mor, com os quais ele se aportou; e eu na companhia. E perguntou a todos se nos parecia bem mandar a nova do achamento desta terra a Vossa Alteza pelo navio dos mantimentos, para a melhor mandar descobrir e saber dela mais do que nós podíamos saber, por irmos na nossa viagem.

E entre muitas falas que sobre o caso se fizeram foi dito, por todos ou a maior parte, que seria muito bem. E nisto concordaram. E logo que a resolução foi tomada, perguntou mais, se seria bem tomar aqui por força um par destes homens para os mandar a Vossa Alteza, deixando aqui em lugar deles outros dois destes degredados.

E concordaram em que não era necessário tomar por força homens, porque costume era dos que assim à força levavam para alguma parte dizerem que há de tudo quanto lhes perguntam; e que melhor e muito melhor informação da terra dariam dois homens desses degredados que aqui deixássemos do que eles dariam se os levassem por ser gente que ninguém entende. Nem eles cedo aprenderiam a falar para o saberem tão bem dizer que muito melhor estoutros o não digam quando cá Vossa Alteza mandar.

E que portanto não cuidássemos de aqui por força tomar ninguém, nem fazer escândalo; mas sim, para os de todo amansar e apaziguar, unicamente de deixar aqui os dois degredados quando daqui partíssemos.

E assim ficou determinado por parecer melhor a todos.

Acabado isto, disse o Capitão que fôssemos nos batéis em terra. E ver-se-ia bem, quejando era o rio. Mas também para folgarmos.

Fomos todos nos batéis em terra, armados; e a bandeira conosco. Eles andavam ali na praia, à boca do rio, para onde nós íamos; e, antes que chegássemos, pelo ensino que dantes tinham, puseram todos os arcos, e acenaram que saíssemos. Mas, tanto que os batéis puseram as proas em terra, passaram-se logo todos além do rio, o qual não é mais ancho que um jogo de

mancal. E tanto que desembarcamos, alguns dos nossos passaram logo o rio, e meteram-se entre eles. E alguns aguardavam; e outros se afastavam. Com tudo, a coisa era de maneira que todos andavam misturados. Eles davam desses arcos com suas setas por sombreiros e carapuças de linho, e por qualquer coisa que lhes davam. Passaram além tantos dos nossos e andaram assim misturados com eles, que eles se esquivavam, e afastavam-se; e iam alguns para cima, onde outros estavam. E então o Capitão fez que o tomassem ao colo dois homens e passou o rio, e fez tornar a todos. A gente que ali estava não seria mais que aquela do costume. Mas logo que o Capitão chamou todos para trás, alguns se chegaram a ele, não por o reconhecerem por Senhor, mas porque a gente, nossa, já passava para aquém do rio. Ali falavam e traziam muitos arcos e continhas, daquelas já ditas, e resgatavam-nas por qualquer coisa, de tal maneira que os nossos levavam dali para as naus muitos arcos, e setas e contas.

E então tornou-se o Capitão para aquém do rio. E logo acudiram muitos à beira dele.

Ali verieis galantes, pintados de preto e vermelho, e quartejados, assim pelos corpos como pelas pernas, que, certo, assim pareciam bem. Também andavam entre eles quatro ou cinco mulheres, novas, que assim nuas, não pareciam mal. Entre elas andava uma, com uma coxa, do joelho até o quadril e a nádega, toda tingida daquela tintura preta; e todo o resto da sua cor natural. Outra trazia ambos os joelhos com as curvas assim tintas, e também os colos dos pés; e suas vergonhas tão nuas, e com tanta inocência assim descobertas, que não havia nisso desvergonha nenhuma.

Também andava lá outra mulher, nova, com um menino ou menina, atado com um pano aos peitos, de modo que não se lhe viam senão as perninhas. Mas nas pernas da mãe, e no resto, não havia pano algum.

Em seguida o Capitão foi subindo ao longo do rio, que corre rente à praia. E ali esperou por um velho que trazia na mão uma pá de almadia. Falou, enquanto o Capitão estava com ele, na presença de todos nós; mas ninguém o entendia, nem ele a nós, por mais coisas que a gente lhe perguntava com respeito a ouro, porque desejávamos saber se o havia na terra.

Trazia este velho o beijo tão furado que lhe cabia pelo buraco um grosso dedo polegar. E trazia metido no buraco uma pedra verde, de nenhum valor, que fechava por fora aquele buraco. E o Capitão lha fez tirar. E ele não sei que diabo falava e ia com ela para a boca do

Capitão para lha meter. Estivemos rindo um pouco e dizendo chalaças sobre isso. E então enfadou-se o Capitão, e deixou-o. E um dos nossos deu-lhe pela pedra um sombreiro velho; não por ela valer alguma coisa, mas para amostra. E depois houve-a o Capitão, creio, para mandar com as outras coisas a Vossa Alteza.

Andamos por aí vendo o ribeiro, o qual é de muita água e muito boa. Ao longo dele há muitas palmeiras, não muito altas; e muito bons palmitos. Colhemos e comemos muitos deles.

Depois tornou-se o Capitão para baixo para a boca do rio, onde tínhamos desembarcado.

E além do rio andavam muitos deles dançando e folgando, uns diante os outros, sem se tomarem pelas mãos. E faziam-no bem. Passou-se então para a outra banda do rio Diogo Dias, que fora almoxarife de Sacavém, o qual é homem gracioso e de prazer. E levou consigo um gaiteiro nosso com sua gaita. E meteu-se a dançar com eles, tomando-os pelas mãos; e eles folgavam e riam e andavam com ele muito bem ao som da gaita. Depois de dançarem fez ali muitas voltas ligeiras, andando no chão, e salto real, de que se eies espantavam e riam e folgavam muito. E conquanto com aquilo os segurou e afagou muito, tomavam logo uma esquiviza como de animais montezes, e foram-se para cima.

E então passou o rio o Capitão com todos nós, e fomos pela praia, de longo, ao passo que os batéis iam rentes à terra. E chegamos a uma grande lagoa de água doce que está perto da praia, porque toda aquela ribeira do mar é apaulada por cima e sai a água por muitos lugares.

E depois de passarmos o rio, foram uns sete ou oito deles meter-se entre os marinheiros que se recolhiam aos batéis. E levaram dali um tubarão que Bartolomeu Dias matou. E levavam-lho; e lançou-o na praia.

Bastará que até aqui, como quer que se lhes em alguma parte amansassem, logo de uma mão para outra se esquivavam, como pardais do cevadouro. Ninguém não lhes ousa falar de riço para não se esquivarem mais. E tudo se passa como eles querem -- para os bem amansarmos !

Ao velho com quem o Capitão havia falado, deu-lhe uma carapuça vermelha. E com toda a conversa que com ele houve, e com a carapuça que lhe deu tanto que se despediu e começou a passar o rio, foi-se logo recatando. E não quis mais tornar do rio para aquém. Os outros dois o

Capitão teve nas naus, aos quais deu o que já ficou dito, nunca mais aqui apareceram -- fatos de que deduzo que é gente bestial e de pouco saber, e por isso tão esquiva. Mas apesar de tudo isso andam bem curados, e muito limpos. E naquilo ainda mais me convenço que são como aves, ou alimárias montezinhas, as quais o ar faz melhores penas e melhor cabelo que às mansas, porque os seus corpos são tão limpos e tão gordos e tão formosos que não pode ser mais! E isto me faz presumir que não tem casas nem moradias em que se recolham; e o ar em que se criam os faz tais. Nós pelo menos não vimos até agora nenhuma casa, nem coisa que se pareça com elas.

Mandou o Capitão aquele degredado, Afonso Ribeiro, que se fosse outra vez com eles. E foi; e andou lá um bom pedaço, mas a tarde regressou, que o fizeram eles vir: e não o quiseram lá consentir. E deram-lhe arcos e setas; e não lhe tomaram nada do seu. Antes, disse ele, que lhe tomara um deles umas continhas amarelas que levava e fugia com elas, e ele se queixou e os outros foram logo após ele, e lhas tomaram e tornaram-lhas a dar; e então mandaram-no vir. Disse que não vira lá entre eles senão umas choupaninhas de rama verde e de feteiras muito grandes, como as de Entre Douro e Minho. E assim nos tornamos às naus, já quase noite, a dormir.

Segunda-feira, depois de comer, saímos todos em terra a tomar água. Ali vieram então muitos; mas não tantos como as outras vezes. E traziam já muito poucos arcos. E estiveram um pouco afastados de nós; mas depois pouco a pouco misturaram-se conosco; e abraçavam-nos e folgavam; mas alguns deles se esquivavam logo. Ali davam alguns arcos por folhas de papel e por alguma carapucinha velha e por qualquer coisa. E de tal maneira se passou a coisa que bem vinte ou trinta pessoas das nossas se foram com eles para onde outros muitos deles estavam com moças e mulheres. E trouxeram de lá muitos arcos e barretes de penas de aves, uns verdes, outros amarelos, dos quais creio que o Capitão há de mandar uma amostra a Vossa Alteza.

E segundo diziam esses que lá tinham ido, brincaram com eles. Neste dia os vimos mais de perto e mais à nossa vontade, por andarmos quase todos misturados: uns andavam quartejados daquelas tinturas, outros de metades, outros de tanta feição como em pano de ras, e todos com os beiços furados, muitos com os ossos neles, e bastantes sem ossos. Alguns traziam uns ouriços verdes, de árvores, que na cor queriam parecer de castanheiras, embora fossem muito mais pequenos. E estavam cheios de uns grãos vermelhos, pequeninos que, esmagando-se

entre os dedos, se desfaziam na tinta muito vermelha de que andavam tingidos. E quanto mais se molhavam, tanto mais vermelhos ficavam.

Todos andam rapados até por cima das orelhas; assim mesmo de sobrancelhas e pestanas.

Trazem todos as testas, de fonte a fonte, tintas de tintura preta, que parece uma fita preta da largura de dois dedos.

E o Capitão mandou aquele degredado Afonso Ribeiro e a outros dois degredados que fossem meter-se entre eles; e assim mesmo a Diogo Dias, por ser homem alegre, com que eles folgavam. E aos degredados ordenou que ficassem lá esta noite.

Foram-se lá todos; e andaram entre eles. E segundo depois diziam, foram bem uma légua e meia a uma povoação, em que haveria nove ou dez casas, as quais diziam que eram tão compridas, cada uma, como esta nau capitaina. E eram de madeira, e das ilhargas de tábuas, e cobertas de palha, de razoável altura; e todas de um só espaço, sem repartição alguma, tinham de dentro muitos esteios; e de esteio a esteio uma rede atada com cabos em cada esteio, altas, em que dormiam. E de baixo, para se aquecerem, faziam seus fogos. E tinha cada casa duas portas pequenas, uma numa extremidade, e outra na oposta. E diziam que em cada casa se recolhiam trinta ou quarenta pessoas, e que assim os encontraram; e que lhes deram de comer dos alimentos que tinham, a saber muito inhame, e outras sementes que na terra dá, que eles comem. E como se fazia tarde fizeram-nos logo todos tornar; e não quiseram que lá ficasse nenhum. E ainda, segundo diziam, queriam vir com eles. Resgataram lá por cascavéis e outras coisinhas de pouco valor, que levavam, papagaios vermelhos, muito grandes e formosos, e dois verdes pequeninos, e carapuças de penas verdes, e um pano de penas de muitas cores, espécie de tecido assaz belo, segundo Vossa Alteza todas estas coisas verá, porque o Capitão vo-las há de mandar, segundo ele disse. E com isto vieram; e nós tornamo-nos às naus.

Terça-feira, depois de comer, fomos em terra, fazer lenha, e para lavar roupa. Estavam na praia, quando chegamos, uns sessenta ou setenta, sem arcos e sem nada. Tanto que chegamos, vieram logo para nós, sem se esquivarem. E depois acudiram muitos, que seriam bem duzentos, todos sem arcos. E misturaram-se todos tanto conosco que uns nos ajudavam a acarretar lenha e metê-las nos bateis. E lutavam com os nossos, e tomavam com prazer. E enquanto fazíamos a lenha, construía dois carpinteiros uma grande cruz de um pau que se

ontem para isso cortara. Muitos deles vinham ali estar com os carpinteiros. E creio que o faziam mais para verem a ferramenta de ferro com que a faziam do que para verem a cruz, porque eles não tem coisa que de ferro seja, e cortam sua madeira e paus com pedras feitas como cunhas, metidas em um pau entre duas talas, mui bem atadas e por tal maneira que andam fortes, porque lhas viram lá. Era já a conversação deles conosco tanta que quase nos estorvavam no que havíamos de fazer.

E o Capitão mandou a dois degredados e a Diogo Dias que fossem lá à aldeia e que de modo algum viessem a dormir às naus, ainda que os mandassem embora. E assim se foram.

Enquanto andávamos nessa mata a cortar lenha, atravessavam alguns papagaios essas árvores; verdes uns, e pardos, outros, grandes e pequenos, de sorte que me parece que haverá muitos nesta terra. Todavia os que vi não seriam mais que nove ou dez, quando muito. Outras aves não vimos então, a não ser algumas pombas-seixeiras, e pareceram-me maiores bastante do que as de Portugal. Vários diziam que viram rolas, mas eu não as vi. Todavia segundo os arvoredos são mui muitos e grandes, e de infinitas espécies, não duvido que por esse sertão haja muitas aves!

E cerca da noite nós volvemos para as naus com nossa lenha.

Eu creio, Senhor, que não dei ainda conta aqui a Vossa Alteza do feitio de seus arcos e setas. Os arcos são pretos e compridos, e as setas compridas; e os ferros delas são canas aparadas, conforme Vossa Alteza verá alguns que creio que o Capitão a Ela há de enviar.

Quarta-feira não fomos em terra, porque o Capitão andou todo o dia no navio dos mantimentos a despejá-lo e fazer levar às naus isso que cada um podia levar. Eles acudiram à praia, muitos, segundo das naus vimos. Seriam perto de trezentos, segundo Sancho de Tovar que para lá foi. Diogo Dias e Afonso Ribeiro, o degredado, aos quais o Capitão ontem ordenara que de toda maneira lá dormissem, tinham voltado já de noite, por eles não quererem que lá ficassem. E traziam papagaios verdes; e outras aves pretas, quase como pegas, com a diferença de terem o bico branco e rabos curtos. E quando Sancho de Tovar recolheu à nau, queriam vir com ele, alguns; mas ele não admitiu senão dois mancebos, bem dispostos e homens de prol. Mandou pensar e curá-los mui bem essa noite. E comeram toda a ração que

lhes deram, e mandou dar-lhes cama de lençóis, segundo ele disse. E dormiram e folgaram aquela noite. E não houve mais este dia que para escrever seja.

Quinta-feira, derradeiro de abril, comemos logo, quase pela manhã, e fomos em terra por mais lenha e água. E em querendo o Capitão sair desta nau, chegou Sancho de Tovar com seus dois hóspedes. E por ele ainda não ter comido, puseram-lhe toalhas, e veio-lhe comida. E comeu. Os hóspedes, sentaram-no cada um em sua cadeira. E de tudo quanto lhes deram, comeram mui bem, especialmente lacão cozido frio, e arroz. Não lhes deram vinho por Sancho de Tovar dizer que o não bebiam bem.

Acabado o comer, metemo-nos todos no batel, e eles conosco. Deu um grumete a um deles uma armadura grande de porco montês, bem revolta. E logo que a tomou meteu-a no beijo; e porque se lhe não queria segurar, deram-lhe uma pouca de cera vermelha. E ele ajeitou-lhe seu adereço da parte de trás de sorte que segurasse, e meteu-a no beijo, assim revolta para cima; e ia tão contente com ela, como se tivesse uma grande jóia. E tanto que saímos em terra, foi-se logo com ela. E não tornou a aparecer lá.

Andariam na praia, quando saímos, oito ou dez deles; e de aí a pouco começaram a vir. E parece-me que viriam este dia a praia quatrocentos ou quatrocentos e cinquenta. Alguns deles traziam arcos e setas; e deram tudo em troca de carapuças e por qualquer coisa que lhes davam. Comiam conosco do que lhes dávamos, e alguns deles bebiam vinho, ao passo que outros o não podiam beber. Mas quer-me parecer que, se os acostumarem, o hão de beber de boa vontade! Andavam todos tão bem dispostos e tão bem feitos e galantes com suas pinturas que agradavam. Acarretavam dessa lenha quanta podiam, com mil boas vontades, e levavam-na aos batéis. E estavam já mais mansos e seguros entre nós do que nós estávamos entre eles.

Foi o Capitão com alguns de nós um pedaço por este arvoredado até um ribeiro grande, e de muita água, que ao nosso parecer é o mesmo que vem ter à praia, em que nós tomamos água. Ali descansamos um pedaço, bebendo e folgando, ao longo dele, entre esse arvoredado que é tanto e tamanho e tão basto e de tanta qualidade de folhagem que não se pode calcular. Há lá muitas palmeiras, de que colhemos muitos e bons palmitos.

Ao sairmos do batel, disse o Capitão que seria bom irmos em direitura à cruz que estava encostada a uma árvore, junto ao rio, a fim de ser colocada amanhã, sexta-feira, e que nos

puséssemos todos de joelhos e a beijássemos para eles verem o acatamento que lhe tínhamos. E assim fizemos. E a esses dez ou doze que lá estavam, acenaram-lhes que fizessem o mesmo; e logo foram todos beijá-la.

Parece-me gente de tal inocência que, se nós entendéssemos a sua fala e eles a nossa, seriam logo cristãos, visto que não têm nem entendem crença alguma, segundo as aparências. E portanto se os degredados que aqui hão de ficar aprenderem bem a sua fala e os entenderem, não duvido que eles, segundo a santa tenção de Vossa Alteza, se farão cristãos e hão de crer na nossa santa fé, à qual praza a Nosso Senhor que os traga, porque certamente esta gente é boa e de bela simplicidade. E imprimir-se-á facilmente neles qualquer cunho que lhe quiserem dar, uma vez que Nosso Senhor lhes deu bons corpos e bons rostos, como a homens bons. E o Ele nos para aqui trazer creio que não foi sem causa. E portanto Vossa Alteza, pois tanto deseja acrescentar a santa fé católica, deve cuidar da salvação deles. E prazera a Deus que com pouco trabalho seja assim!

Eles não lavram nem criam. Nem há aqui boi ou vaca, cabra, ovelha ou galinha, ou qualquer outro animal que esteja acostumado ao viver do homem. E não comem senão deste inhame, de que aqui há muito, e dessas sementes e frutos que a terra e as árvores de si deitam. E com isto andam tais e tão rijos e tão nédios que o não somos nós tanto, com quanto trigo e legumes comemos.

Nesse dia, enquanto ali andavam, dançaram e bailaram sempre com os nossos, ao som de um tamboril nosso, como se fossem mais amigos nossos do que nós seus. Se lhes a gente acenava, se queriam vir às naus, aprontavam-se logo para isso, de modo tal, que se os convidáramos a todos, todos vieram. Porém não levamos esta noite às naus senão quatro ou cinco; a saber, o Capitão-mor, dois; e Simão de Miranda, um que já trazia por pagem; e Aires Gomes a outro, pagem também. Os que o Capitão trazia, era um deles um dos seus hóspedes que lhe haviam trazido a primeira vez quando aqui chegamos -- o qual veio hoje aqui vestido na sua camisa, e com ele um seu irmão; e foram esta noite mui bem agasalhados tanto de comida como de cama, de colchões e lençóis, para os mais amansar.

E hoje que é sexta-feira, primeiro dia de maio, pela manhã, saímos em terra com nossa bandeira; e fomos desembarcar acima do rio, contra o sul onde nos pareceu que seria melhor arvorar a cruz, para melhor ser vista. E ali marcou o Capitão o sítio onde haviam de fazer a

cova para a fincar. E enquanto a iam abrindo, ele com todos nós outros fomos pela cruz, rio abaixo onde ela estava. E com os religiosos e sacerdotes que cantavam, à frente, fomos trazendo-a dali, a modo de procissão. Eram já aí quantidade deles, uns setenta ou oitenta; e quando nos assim viram chegar, alguns se foram meter debaixo dela, ajudar-nos. Passamos o rio, ao longo da praia; e fomos colocá-la onde havia de ficar, que será obra de dois tiros de besta do rio. Andando-se ali nisto, viriam bem cento cinquenta, ou mais. Plantada a cruz, com as armas e a divisa de Vossa Alteza, que primeiro lhe haviam pregado, armaram altar ao pé dela. Ali disse missa o padre frei Henrique, a qual foi cantada e oficiada por esses já ditos. Ali estiveram conosco, a ela, perto de cinquenta ou sessenta deles, assentados todos de joelho assim como nós. E quando se veio ao Evangelho, que nos erguemos todos em pé, com as mãos levantadas, eles se levantaram conosco, e alçaram as mãos, estando assim até se chegar ao fim; e então tornaram-se a assentar, como nós. E quando levantaram a Deus, que nos pusemos de joelhos, eles se puseram assim como nós estávamos, com as mãos levantadas, e em tal maneira sossegados que certifico a Vossa Alteza que nos fez muita devoção.

Estiveram assim conosco até acabada a comunhão; e depois da comunhão, comungaram esses religiosos e sacerdotes; e o Capitão com alguns de nós outros. E alguns deles, por o Sol ser grande, levantaram-se enquanto estávamos comungando, e outros estiveram e ficaram. Um deles, homem de cinquenta ou cinquenta e cinco anos, se conservou ali com aqueles que ficaram. Esse, enquanto assim estávamos, juntava aqueles que ali tinham ficado, e ainda chamava outros. E andando assim entre eles, falando-lhes, acenou com o dedo para o altar, e depois mostrou com o dedo para o céu, como se lhes dissesse alguma coisa de bem; e nós assim o tomamos!

Acabada a missa, tirou o padre a vestimenta de cima, e ficou na alva; e assim se subiu, junto ao altar, em uma cadeira; e ali nos pregou o Evangelho e dos Apóstolos cujo é o dia, tratando no fim da pregação desse vosso prosseguimento tão santo e virtuoso, que nos causou mais devoção.

Esses que estiveram sempre à pregação estavam assim como nós olhando para ele. E aquele que digo, chamava alguns, que viessem ali. Alguns vinham e outros iam-se; e acabada a pregação, trazia Nicolau Coelho muitas cruces de estanho com crucifixos, que lhe ficaram ainda da outra vinda. E houveram por bem que lançassem a cada um sua ao pescoço. Por essa causa se assentou o padre frei Henrique ao pé da cruz; e ali lançava a sua a todos -- um a um -

- ao pescoço, atada em um fio, fazendo-lha primeiro beijar e levantar as mãos. Vinham a isso muitos; e lançavam-nas todas, que seriam obra de quarenta ou cinqüenta. E isto acabado -- era já bem uma hora depois do meio dia -- viemos às naus a comer, onde o Capitão trouxe consigo aquele mesmo que fez aos outros aquele gesto para o altar e para o céu, (e um seu irmão com ele). A aquele fez muita honra e deu-lhe uma camisa mourisca; e ao outro uma camisa destouras.

E segundo o que a mim e a todos pareceu, esta gente, não lhes falece outra coisa para ser toda cristã, do que entenderem-nos, porque assim tomavam aquilo que nos viam fazer como nós mesmos; por onde pareceu a todos que nenhuma idolatria nem adoração têm. E bem creio que, se Vossa Alteza aqui mandar quem entre eles mais devagar ande, que todos serão tornados e convertidos ao desejo de Vossa Alteza. E por isso, se alguém vier, não deixe logo de vir clérigo para os batizar; porque já então terão mais conhecimentos de nossa fé, pelos dois degredados que aqui entre eles ficam, os quais hoje também comungaram.

Entre todos estes que hoje vieram não veio mais que uma mulher, moça, a qual esteve sempre à missa, à qual deram um pano com que se cobrisse; e puseram-lho em volta dela. Todavia, ao sentar-se, não se lembrava de o estender muito para se cobrir. Assim, Senhor, a inocência desta gente é tal que a de Adão não seria maior -- com respeito ao pudor.

Ora veja Vossa Alteza quem em tal inocência vive se se convertera, ou não, se lhe ensinarem o que pertence à sua salvação.

Acabado isto, fomos perante eles beijar a cruz. E despedimo-nos e fomos comer.

Creio, Senhor, que, com estes dois degredados que aqui ficam, ficarão mais dois grumetes, que esta noite se saíram em terra, desta nau, no esquife, fugidos, os quais não vieram mais. E cremos que ficarão aqui porque de manhã, prazendo a Deus fazemos nossa partida daqui.

Esta terra, Senhor, parece-me que, da ponta que mais contra o sul vimos, até à outra ponta que contra o norte vem, de que nós deste porto havemos vista, será tamanha que haverá nela bem vinte ou vinte e cinco léguas de costa. Traz ao longo do mar em algumas partes grandes barreiras, umas vermelhas, e outras brancas; e a terra de cima toda chã e muito cheia de grandes arvoredos. De ponta a ponta é toda praia... muito chã e muito formosa. Pelo sertão

nos pareceu, vista do mar, muito grande; porque a estender olhos, não podíamos ver senão terra e arvoredos -- terra que nos parecia muito extensa.

Até agora não pudemos saber se há ouro ou prata nela, ou outra coisa de metal, ou ferro; nem lha vimos. Contudo a terra em si é de muito bons ares frescos e temperados como os de Entre-Douro-e-Minho, porque neste tempo d'agora assim os achávamos como os de lá. Águas são muitas; infinitas. Em tal maneira é graciosa que, querendo-a aproveitar, dar-se-á nela tudo; por causa das águas que tem!

Contudo, o melhor fruto que dela se pode tirar parece-me que será salvar esta gente. E esta deve ser a principal semente que Vossa Alteza em ela deve lançar. E que não houvesse mais do que ter Vossa Alteza aqui esta pousada para essa navegação de Calicute bastava. Quanto mais, disposição para se nela cumprir e fazer o que Vossa Alteza tanto deseja, a saber, acrescentamento da nossa fé!

E desta maneira dou aqui a Vossa Alteza conta do que nesta Vossa terra vi. E se a um pouco alonguei, Ela me perdoe. Porque o desejo que tinha de Vos tudo dizer, mo fez pôr assim pelo miúdo.

E pois que, Senhor, é certo que tanto neste cargo que levo como em outra qualquer coisa que de Vosso serviço for, Vossa Alteza há de ser de mim muito bem servida, a Ela peço que, por me fazer singular mercê, mande vir da ilha de São Tomé a Jorge de Osório, meu genro -- o que d'Ela receberei em muita mercê.

Beijo as mãos de Vossa Alteza.

Deste Porto Seguro, da Vossa Ilha de Vera Cruz, hoje, sexta-feira, primeiro dia de maio de 1500.

Pero Vaz de Caminha

ANEXO IV MAPA DE SATISFAÇÃO POR SETOR

REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA 80,0% (164 ENTREVISTADOS)

1. Nosso ambiente de trabalho está se modificando de forma positiva

Prod Monitor	3	8	4	19	3	37	8%	22%	11%	51%	8%		3,3
Prod AIM	6	13	2	8	1	30	20%	43%	7%	27%	3%		2,5
Prod Celular	4	15	5	36	12	72	6%	21%	7%	50%	17%		3,5
Prod SMD	1	2	3	17	2	25	4%	8%	12%	68%	8%		3,7

☐

3. Eu estou participando da melhoria da qualidade dos produtos / serviços na minha área

☐

Prod Monitor	2	0	3	25	7	37	5%	0%	8%	68%	19%		3,9
Prod AIM	2	5	1	17	5	30	7%	17%	3%	57%	17%		3,6
Prod Celular	0	4	3	24	41	72	0%	6%	4%	33%	57%		4,4
Prod SMD	0	0	2	15	8	25	0%	0%	8%	60%	32%		4,2

☐

4. Eu conheço plenamente a missão/visão da empresa

Prod Monitor	2	4	9	17	5	37	5%	11%	24%	46%	14%		3,5
Prod AIM	3	7	4	14	2	30	10%	23%	13%	47%	7%		3,2
Prod Celular	3	14	8	27	20	72	4%	19%	11%	38%	28%		3,7
Prod SMD	0	5	8	8	4	25	0%	20%	32%	32%	16%		3,4

5. Eu conheço os objetivos do meu departamento

Prod Monitor	0	3	5	21	8	37	0%	8%	14%	57%	22%		3,9
Prod AIM	5	4	3	13	5	30	17%	13%	10%	43%	17%		3,3
Prod Celular	2	7	3	30	30	72	3%	10%	4%	42%	42%		4,1
Prod SMD	1	1	2	9	12	25	4%	4%	8%	36%	48%		4,2

☐

6. Eu penso que a minha empresa contribui para a sociedade a nível regional e nacional

□

Prod Monitor	2	3	4	20	8	37		5%	8%	11%	54%	22%		3,8
Prod AIM	4	4	7	12	3	30		13%	13%	23%	40%	10%		3,2
Prod Celular	4	7	8	25	28	72		6%	10%	11%	35%	39%		3,9
Prod SMD	1	4	4	7	9	25		4%	16%	16%	28%	36%		3,8

□

9. Iniciativas de nível gerencial

□

Prod Monitor	4	7	11	14	1	37		11%	19%	30%	38%	3%		3,0
Prod AIM	8	11	4	7	0	30		27%	37%	13%	23%	0%		2,3
Prod Celular	4	10	8	37	13	72		6%	14%	11%	51%	18%		3,6
Prod SMD	2	3	9	9	2	25		8%	12%	36%	36%	8%		3,2

□

12. Ambiente de Trabalho

□

Prod Monitor	3	6	2	23	3	37		8%	16%	5%	62%	8%		3,5
Prod AIM	4	6	2	17	1	30		13%	20%	7%	57%	3%		3,2
Prod Celular	3	18	2	37	12	72		4%	25%	3%	51%	17%		3,5
Prod SMD	0	5	1	15	4	25		0%	20%	4%	60%	16%		3,7

□

14. Eu tenho orgulho de fazer parte do grupo Samsung

□

Prod Monitor	0	5	3	19	10	37		0%	14%	8%	51%	27%		3,9
Prod AIM	0	3	3	20	4	30		0%	10%	10%	67%	13%		3,8
Prod Celular	1	4	1	24	42	72		1%	6%	1%	33%	58%		4,4
Prod SMD	0	2	1	13	9	25		0%	8%	4%	52%	36%		4,2

15. Eu acredito que a Samsung poderá se tornar uma empresa de classe mundial

(significa que a Samsung poderá ser comparada com as melhores empresas do mundo)

Prod Monitor	0	0	4	19	14	37		0%	0%	11%	51%	38%		4,3
Prod AIM	1	2	1	14	12	30		3%	7%	3%	47%	40%		4,1
Prod Celular	0	4	0	19	49	72		0%	6%	0%	26%	68%		4,6
Prod SMD	1	1	1	9	13	25		4%	4%	4%	36%	52%		4,3

16. As decisões na minha Empresa são tomadas de modo eficiente e levando em conta os aspectos locais

□

Prod Monitor	3	11	12	9	2	37		8%	30%	32%	24%	5%		2,9
Prod AIM	4	10	7	9	0	30		13%	33%	23%	30%	0%		2,7
Prod Celular	8	13	14	28	9	72		11%	18%	19%	39%	13%		3,2
Prod SMD	0	7	2	13	3	25		0%	28%	8%	52%	12%		3,5

17. O processo interno de tomada de decisão é rápido e eficiente

Prod Monitor	5	18	3	11	0	37		14%	49%	8%	30%	0%		2,5
Prod AIM	8	16	4	2	0	30		27%	53%	13%	7%	0%		2,0
Prod Celular	7	33	10	18	4	72		10%	46%	14%	25%	6%		2,7
Prod SMD	2	15	4	3	1	25		8%	60%	16%	12%	4%		2,4

□

18. A gerência valoriza as pessoas tanto quanto o trabalho

Prod Monitor	11	10	4	10	2	37		30%	27%	11%	27%	5%		2,5
Prod AIM	17	8	0	3	2	30		57%	27%	0%	10%	7%		1,8
Prod Celular	19	26	7	13	7	72		26%	36%	10%	18%	10%		2,5
Prod SMD	3	13	4	3	2	25		12%	52%	16%	12%	8%		2,5

□

19. A Empresa é receptiva às opiniões e sugestões dos funcionários

□

Prod Monitor	4	10	6	15	2	37		11%	27%	16%	41%	5%		3,0
Prod AIM	9	11	4	6	0	30		30%	37%	13%	20%	0%		2,2
Prod Celular	13	31	4	19	5	72		18%	43%	6%	26%	7%		2,6
Prod SMD	2	12	3	6	2	25		8%	48%	12%	24%	8%		2,8

21. Eu gosto de trabalhar aqui

Prod Monitor	0	4	2	23	8	37		0%	11%	5%	62%	22%		3,9
Prod AIM	0	2	0	22	6	30		0%	7%	0%	73%	20%		4,1
Prod Celular	0	4	1	31	36	72		0%	6%	1%	43%	50%		4,4
Prod SMD	0	1	0	12	12	25		0%	4%	0%	48%	48%		4,4

23. Eu posso me comunicar abertamente com meu gerente e meus subordinados

Prod Monitor	5	7	2	14	9	37		14%	19%	5%	38%	24%		3,4
Prod AIM	13	7	0	9	1	30		43%	23%	0%	30%	3%		2,3
Prod Celular	11	17	2	28	14	72		15%	24%	3%	39%	19%		3,2
Prod SMD	3	9	0	10	3	25		12%	36%	0%	40%	12%		3,0

25. Eu estou satisfeito com a maneira como meu gerente trata os assuntos do departamento

Prod Monitor	8	10	1	15	3	37		22%	27%	3%	41%	8%		2,9
Prod AIM	13	12	1	4	0	30		43%	40%	3%	13%	0%		1,9
Prod Celular	7	9	3	30	23	72		10%	13%	4%	42%	32%		3,7
Prod SMD	2	7	3	10	3	25		8%	28%	12%	40%	12%		3,2

□

26. Eu estou satisfeito como meu chefe imediato toma as decisões sobre promoções na minha área

Prod Monitor	13	16	1	7	0	37		35%	43%	3%	19%	0%		2,1
Prod AIM	16	6	3	5	0	30		53%	20%	10%	17%	0%		1,9
Prod Celular	17	26	3	15	11	72		24%	36%	4%	21%	15%		2,7
Prod SMD	3	6	5	7	4	25		12%	24%	20%	28%	16%		3,1

□

27. O sistema de avaliação de desempenho está sendo empregado de maneira justa e correta

□

Prod Monitor	17	7	5	5	3	37		46%	19%	14%	14%	8%		2,2
Prod AIM	19	8	2	1	0	30		63%	27%	7%	3%	0%		1,5
Prod Celular	18	27	6	17	4	72		25%	38%	8%	24%	6%		2,5
Prod SMD	6	11	2	4	2	25		24%	44%	8%	16%	8%		2,4

□

29. Eu tenho bom relacionamento com minha chefia

□

Prod Monitor	3	6	2	22	4	37		8%	16%	5%	59%	11%		3,5
Prod AIM	7	3	1	16	3	30		23%	10%	3%	53%	10%		3,2
Prod Celular	3	9	0	46	14	72		4%	13%	0%	64%	19%		3,8
Prod SMD	0	6	1	14	4	25		0%	24%	4%	56%	16%		3,6

32. Minha chefia entende as dificuldades e obstáculos encontrados pelos seus funcionários

Prod Monitor	11	7	7	10	2	37		30%	19%	19%	27%	5%		2,6
Prod AIM	10	11	3	5	1	30		33%	37%	10%	17%	3%		2,2
Prod Celular	21	21	2	19	9	72		29%	29%	3%	26%	13%		2,6
Prod SMD	1	9	3	6	6	25		4%	36%	12%	24%	24%		3,3

□

33. Meu chefe comunica com seus funcionários de forma clara e transparente

□

Prod Monitor	8	10	3	11	5	37		22%	27%	8%	30%	14%		2,9
Prod AIM	14	11	0	4	1	30		47%	37%	0%	13%	3%		1,9
Prod Celular	2	11	0	34	25	72		3%	15%	0%	47%	35%		4,0
Prod SMD	3	2	0	16	4	25		12%	8%	0%	64%	16%		3,6

□

34. Minha chefia dá feedback (retorno) sobre meu desempenho

□

Prod Monitor	14	12	4	6	1	37		38%	32%	11%	16%	3%		2,1
Prod AIM	16	8	2	4	0	30		53%	27%	7%	13%	0%		1,8
Prod Celular	17	26	2	18	9	72		24%	36%	3%	25%	13%		2,7
Prod SMD	5	8	2	6	4	25		20%	32%	8%	24%	16%		2,8

□

38. O relacionamento entre colegas de minha área é aberto e de confiança

□

Prod Monitor	7	11	4	10	5	37		19%	30%	11%	27%	14%		2,9
Prod AIM	8	8	2	10	2	30		27%	27%	7%	33%	7%		2,7
Prod Celular	14	26	6	19	7	72		19%	36%	8%	26%	10%		2,7
Prod SMD	5	5	2	11	2	25		20%	20%	8%	44%	8%		3,0

□

40. O processo de comunicação na empresa é aberto e eficaz

Prod Monitor	5	17	4	10	1	37		14%	46%	11%	27%	3%		2,6
Prod AIM	9	14	2	4	1	30		30%	47%	7%	13%	3%		2,1
Prod Celular	9	30	3	26	4	72		13%	42%	4%	36%	6%		2,8
Prod SMD	2	12	3	6	2	25		8%	48%	12%	24%	8%		2,8

□

43. Eu trabalho em um ambiente amigável

Prod Monitor	3	10	3	18	3	37		8%	27%	8%	49%	8%		3,2
Prod AIM	5	7	3	12	3	30		17%	23%	10%	40%	10%		3,0
Prod Celular	6	23	9	25	9	72		8%	32%	13%	35%	13%		3,1
Prod SMD	3	3	1	14	4	25		12%	12%	4%	56%	16%		3,5

□

45. Meu superior chama atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho

Prod Monitor	7	12	2	10	6	37		19%	32%	5%	27%	16%		2,9
Prod AIM	7	9	1	12	1	30		23%	30%	3%	40%	3%		2,7
Prod Celular	2	9	1	41	19	72		3%	13%	1%	57%	26%		3,9
Prod SMD	0	1	1	16	7	25		0%	4%	4%	64%	28%		4,2

□

48. Minha chefia recebe bem minhas idéias mesmo quando elas diferem das suas

□

Prod Monitor	6	16	7	5	3	37		16%	43%	19%	14%	8%		2,5
Prod AIM	14	8	2	6	0	30		47%	27%	7%	20%	0%		2,0
Prod Celular	20	22	8	20	2	72		28%	31%	11%	28%	3%		2,5
Prod SMD	3	9	2	9	2	25		12%	36%	8%	36%	8%		2,9

49. Todas as vezes que as mudanças vão afetar o meu trabalho, minha chefia procura saber minha opinião

□

Prod Monitor	9	15	2	10	1	37		24%	41%	5%	27%	3%		2,4
Prod AIM	18	9	2	1	0	30		60%	30%	7%	3%	0%		1,5
Prod Celular	23	29	3	15	2	72		32%	40%	4%	21%	3%		2,2
Prod SMD	4	13	1	5	2	25		16%	52%	4%	20%	8%		2,5

51. Eu tenho confiança na sinceridade da alta administração da empresa

Prod Monitor	3	8	11	13	2	37		8%	22%	30%	35%	5%		3,1
Prod AIM	5	9	4	9	3	30		17%	30%	13%	30%	10%		2,9
Prod Celular	10	18	15	23	6	72		14%	25%	21%	32%	8%		3,0
Prod SMD	2	8	5	7	3	25		8%	32%	20%	28%	12%		3,0

52. Em nossa área , o trabalho em grupo é incentivado

Prod Monitor	1	13	2	15	6	37		3%	35%	5%	41%	16%		3,3
Prod AIM	8	13	0	9	0	30		27%	43%	0%	30%	0%		2,3
Prod Celular	4	19	2	30	17	72		6%	26%	3%	42%	24%		3,5
Prod SMD	1	5	1	13	5	25		4%	20%	4%	52%	20%		3,6

53. Eu recebo as informações que necessito para desempenhar bem o meu trabalho

Prod Monitor	2	13	1	15	6	37		5%	35%	3%	41%	16%		3,3
Prod AIM	6	10	1	12	1	30		20%	33%	3%	40%	3%		2,7
Prod Celular	10	22	6	23	11	72		14%	31%	8%	32%	15%		3,0
Prod SMD	1	6	1	10	7	25		4%	24%	4%	40%	28%		3,6