

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**O PERFIL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM HOTEL  
DE SELVA DO ESTADO DO AMAZONAS: ACAJATUBA  
JUNGLE LODGE**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Maria Lourdes Dantas Bensadon**

**O PERFIL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM HOTEL  
DE SELVA DO ESTADO DO AMAZONAS: ACAJATUBA  
JUNGLE LODGE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

**Florianópolis, julho de 2002**

**MARIA LOURDES DANTAS BENSADON**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UMA  
FERRAMENTA EM AMBIENTE DE MUDANÇA UM ESTUDO  
DE CASO: ACAJATUBA JUNGLE LODGE**

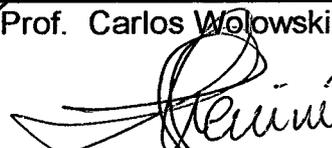
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Orientador

  
Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

  
Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, meu eterno Guia, que sempre esteve comigo.

Ao meu pai Antônio Dantas (in Memoriam), que sempre me educou para ser uma vencedora.

À minha família, que sempre me estimulou e sempre foi o meu porto seguro.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que colaboraram para a elaboração deste trabalho. Em primeiro lugar, ao CIESA, que me proporcionou a oportunidade de fazer o curso de mestrado.

Ao meu professor orientador, pelo estímulo e orientação a mim dedicados;

Ao Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi pelas contribuições que foram de fundamental importância.

Ao Prof. Manoel Bessa Filho, que cedeu sua empresa para que eu pudesse aplicar a pesquisa;

A todos os funcionários do Acajatuba *Jungle Lodge*, em especial ao Gerente do Hotel Sr. Cláudio Barichello, que contribuiu de forma valiosa com suas declarações e entrevistas, fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Ao meu amigo, Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, que sempre contribuiu com materiais e sugestões e incentivo.

À minha amiga de turma, Mirian Serrão Vital, pela força que me deu durante todo o curso de mestrado.

Ao Corpo Docente do Curso de Ciências Econômicas do CIESA, que considero uma família, sempre presente ao meu lado, principalmente nos momentos mais difíceis.

À biblioteca do CIESA, que me foi de grande importância para coleta de dados desta pesquisa.

## RESUMO

**BENSADON, Maria Lourdes Dantas. A Cultura Organizacional como Ferramenta Em Ambiente de Mudança. Um Estudo de Caso: Acajatuba Jungle Lodge.** Florianópolis, 2002. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

A cultura frente à mudança tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma variedade de artigos e livros de enfoques diversos, entre outros, análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas.

Próximo ao ano de 2013, ano em que se expira o modelo de desenvolvimento da Zona Franca de Manaus, o Estado do Amazonas defronta-se com o término de mais um ciclo econômico e com a possibilidade de sua economia entrar novamente em um marasmo, prejudicando assim o progresso econômico e social.

Surge, dessa forma, o turismo ecológico ou ecoturismo, fundamentando-se na oferta da natureza pouco transformada pelo homem, nas suas relações e inter-relações espaciais e nos vestígios culturais por meio das áreas de conservação. Caracteriza-se, ainda, por uma política de planejamento e de manejo dos recursos naturais, de educação ambiental, de conhecimento da natureza, da conscientização e da integração das comunidades marginais ao turismo e ao desenvolvimento sustentável, surgindo como uma opção de atividade econômica, pautado nas potencialidades naturais da região, sem a vulnerabilidade política do modelo atual.

Portanto, o presente trabalho, busca a aplicação do conceito e de modelos de cultura organizacional em uma empresa do setor turístico do Amazonas, mais especificamente um hotel de selva, escolhida através dos critérios de tempo de vida (mais de 12 anos, que abrange o antes e o depois da abertura do comércio brasileiro à globalização da economia), e da abrangência do mercado por ela alcançada.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Mudança, Acajatuba Lodge Hotel.

## ABSTRACT

BENSADON, Maria Lourdes Dantas. **The Organizational Culture as a tool in a Changing Atmosphere. A study of the Case: Acajatuba Jungle Lodge.** Florianópolis, 2002. 110f. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

The culture leading the change, that has been a largely exploited subject on the last years, being target of a variety of articles and books which has different points of viewing it, beside those, deeper analysis about the concept of changing, even "recipes" of interventions that have to be made by managers who wants to better their enterprise performances.

Next to the year 2013, year in which the model of development of The Manaus Free Taxes Zone expires, the Estate of Amazonas faces the end of another economic cycle and with the possibility of a total stagnation of it's economy again, hindering the economic and social progress.

Arises, this way, the tourism, precisely the naturalist tourism, in the Ecological and Ecotourism modality, basing itself in the nature's offer, that has been only a little changed by men, on it's spatial relations and inter-relations and on the cultural traces by the conservation areas. Typified, also, by a planning policy that includes natural resources managing, environmental education, nature knowledge, integrating the population that live in the edge to the tourism and to the self maintenance development, that arises as an option of a economic activity, based on the state's nature potential, without the politic vulnerability of the nowadays model.

Therefore, the following dissertation, tries to apply the concept and the models of the organizational culture in an enterprise of the touristic sector in Amazonas, chosen by the judgment of time of existence (more than 12 years, that covers the before and after the opening of the Brazilian commerce to the globalized economy), and of the reaching of the market by it.

**Key Words:** Organizational Culture, Change, Acajatuba Lodge Hotel.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	A Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	19
FIGURA 2 :	Três Necessidades Específicas de Mclelland.....	21
FIGURA 3:	Três Tipos de Cultura Organizacional .....	28
FIGURA 4:	Novos Paradigmas no Cenário Empresarial .....	29
FIGURA 5:	Fatores que Provocam Resistências às Mudanças.....	36
FIGURA 6:	As Sete Características Básicas que Captam a Essência da cultura de uma Organização.....	39
FIGURA 7 :	Um Exemplo de Cultura Organizacional .....	39
FIGURA 8:	Como Interpretar a Cultura Organizacional .....	41
FIGURA 9:	Cinco Pontos que Podem Identificar os Valores de uma Organização.....	44
FIGURA 10:	O Processo de Desvendar da Cultura de Uma Organização ....	45
FIGURA11:	População Amazônica Século XIX .....	61
FIGURA 12:	Subsistema de Distribuição .....	67
FIGURA 13 :	Organograma do Acajatuba <i>Jungle Lodge</i> Hotel.....	79
FIGURA 14:	Criação e Mudanças Estratégicas do Hotel Acajatuba Jungle Logde.....	83

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 A CULTURA COMO ABORDAGEM DA ESCOLA COMPORTAMENTAL..	17
2.2 A CULTURA E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
2.3 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA CULTURAL.....	35
2.4 MODELOS DE ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	38
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	51
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	51
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	52
3.5 COLETA DE DADOS.....	52
3.6 MODELO A SER APLICADO NA PESQUISA.....	53
3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	56
<b>4 O ESTADO DO AMAZONAS: CONTEXTO ONDE ESTÁ SITUADO O ACAJATUBA JUNGLE LODGE</b> .....	58
4.1 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS DO ESTADO DO AMAZONAS.....	58
4.2 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS E CULTURAIS DA CIDADE DE MANAUS.....	62
4.3 O AMAZONAS E O TURISMO ECOLÓGICO.....	66
4.4 OS HOTÉIS DE SELVA: PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELO ECOTURISMO NO ESTADO DO AMAZONAS .....	73
<b>5 ACAJATUBA JUNGLE LODGE: CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS CULTURAIS</b> .....	77
5.1 CARACTERÍSTICAS DO ACAJATUBA JUNGLE LODGE.....	77
5.2 TRAJETÓRIA DA EMPRESA NO TURISMO LOCAL .....	80
5.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS CULTURAIS DO ACAJATUBA JUNGLE LODGE .....	84

5.3.1 Clima Organizacional.....	84
5.3.2 Missão da organização .....	86
5.3.3 Principais normas e valores da organização.....	89
5.3.4 A Cultura da Empresa e o seu Perfil frente à mudança .....	91
5.3.5 Motivação; incentivos oferecidos aos funcionários .....	93
5.3.6 Pontos fortes da organização.....	94
5.3.7 Pontos fracos da organização.....	96
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>98</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	99
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	102
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o tema e problema de pesquisa, a justificativa do estudo, seus objetivos e a estrutura da pesquisa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Com a intensificação da economia globalizada, os setores produtivos dos países denominados de emergentes, como o Brasil, foram obrigados a preconizar a modernização, não apenas de suas máquinas, mas também de suas concepções de mercado. E uma dessas concepções segundo Smircich e Calas, apud Aktouf (1994), é a de cultura organizacional ou cultura de empresa, conceito que passou a predominar nos estudos administrativos, a ponto de ser denominada de a “corrente dominante”, sobretudo na década de 1980.

O fenômeno de globalização cria a necessidade de transformar as organizações em entidades mais eficientes e com maior capacidade de adaptação diante das novas condições do mercado. Nesse contexto, as organizações devem promover mudanças nos seus aspectos culturais ao nível de integração organizacional, tanto interno, quanto externo.

O conceito de cultura vem da Antropologia, relacionado com as crenças e valores de uma sociedade. Para Chiavenato (1999), assim como as sociedades, as organizações também possuem idéias comuns sobre sua cultura, que se refere a comportamentos regulares de interação, utilizados como linguagem, rituais e normas que se criam em grupos de trabalho. Segundo esse autor, obter a adesão dos funcionários às crenças e valores da organização é um desafio para o administrador e uma garantia de boa performance para o negócio.

Segundo Moscovici (1996), a cultura de uma organização é uma maneira compartilhada de perceber a vida na organização, mantendo seus membros unidos e influenciando seus trabalhos.

Para Fleury (1997), a cultura organizacional 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 e 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.

Da mesma forma, Alves (1999) ressalta que cultura é um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos, segundo o autor, reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

Se no Brasil, pelo menos num primeiro momento, o efeito da globalização foi prejudicial para alguns dos setores produtivos, no Amazonas esse efeito foi traumático, principalmente para o comércio, pois com a abertura econômica feita pelo presidente Fernando Collor, em 1990, todo o país passou a ter produtos importados e o turismo local caiu significativamente. A Zona Franca de Manaus, por conseguinte, passou a competir com produtos estrangeiros de melhor qualidade e menor preço.

Segundo Pontes Filho (2000), em decorrência de sua reação para adquirir a modernidade exigida pela globalização, a Zona Franca de Manaus encontra-se estabilizada, podendo-se afirmar que é o único modelo econômico a prevalecer no Estado, haja vista Manaus responsabilizar-se por 95% de toda a atividade econômica do Amazonas.

Assim, o turismo ecológico desponta como uma das alternativas para o desenvolvimento sustentável da região, pois o modelo Zona Franca de Manaus, em

2013, sofrerá modificações e o Governo do Amazonas está buscando alternativas para desenvolver o interior e criar um modelo que venha gerar esse desenvolvimento. O turismo sustentável, portanto, é apontado como uma das alternativas para gerar o desenvolvimento do Estado, visto ser o setor que mais cresce no mundo.

O Estado do Amazonas é considerado pelos estudiosos como a porta de entrada para o Ecoturismo da região, em decorrência de suas características, ou seja, através de sua localização geográfica, de sua história, de sua cultura e de seu povo, constituindo-se, assim, como um Estado de grande potencial turístico.

Geograficamente situado em plena Floresta Amazônica, o Amazonas possui um dos produtos capazes de atrair uma grande fatia do mercado turístico nacional e internacional, haja vista possuir a maior reserva ecológica, o maior reservatório de água potável do planeta e apresentar o maior índice de preservação em termos regionais. Segundo Raposo (1994), esse Estado encontra-se com cerca de 98% de seus recursos preservados.

Lindberg e Hawkins (1995) destacam o ecoturismo como uma indústria extremamente ampla e em crescimento em muitos países. Uma das principais vantagens do ecoturismo é a de proporcionar um impulso que favorece tanto a expansão da conservação quanto o desenvolvimento do turismo. Sob o aspecto da conservação, o ecoturismo é o benefício que é mais facilmente vendido e é, assim, com frequência, incorporado nas decisões sobre o uso da terra. Em termos concretos, a cobrança de ingressos e de outras taxas associadas ao ecoturismo pode suplementar os orçamentos governamentais de conservação existentes e fornecer incentivos para a conservação, por intermédio do setor privado. Sob o aspecto do desenvolvimento econômico, o ecoturismo pode gerar oportunidades de emprego em regiões remotas. Diante dessa perspectiva, o turismo ecológico desponta como alternativa viável de desenvolvimento para o Amazonas, em face da utilização de seus recursos naturais, que poderão ser exploradas dentro de uma concepção econômica ambiental de preservação.

De acordo com Abreu (2001), o turismo ecológico no Amazonas tem sua concepção fundamentada no próprio ambiente geográfico centralizado em

empreendimentos hoteleiros, concentrando em hotéis de selva praticamente todas as atividades turísticas.

Essas breves considerações sobre o significado da cultura organizacional e do contexto do desenvolvimento do Estado do Amazonas permitem delimitar o objeto de estudo desta investigação que será orientada pelo seguinte problema de pesquisa:

**Qual a relação entre o processo cultural de uma organização e o ambiente em que ela atua?**

Assim, este trabalho, com o intuito de perceber como a mudança e cultura de uma organização se influenciam mutuamente, sendo a primeira uma força poderosa que orienta as ações dos indivíduos dentro da própria realidade de uma organização, empreendeu-se uma investigação voltada para o estudo da cultura de um Hotel de Selva, o Acajatuba Jungle Lodge, ramo de mercado ainda novo no Amazonas, mas com grande potencial econômico, haja vista a relação com o desenvolvimento sustentável preconizado para a região, ou seja, um desenvolvimento relacionado com a utilização racional dos recursos advindos da própria floresta amazônica.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Segundo o SEBRAE-AM (2000), as atividades turísticas no Estado do Amazonas, atualmente estão voltadas ao ecoturismo, o qual propicia potencial de exploração econômica, que poderá crescer entre 12 e 20% ao ano, nos próximos dez anos, podendo estabilizar-se em taxas anuais de 9 a 15% na primeira década deste século.

Os empreendimentos hoteleiros que ofertam serviços de ecoturismo no Amazonas são os hotéis de selva. Cavalcante (2001) detectou em seu estudo, que dos 14 empreendimentos hoteleiros de selva, localizados no Amazonas, somente dois mantiveram suas portas abertas desde suas inaugurações, os quais

apresentam características empreendedoras, haja vista o ingresso em um setor novo, onde os dirigentes desse tipo de hotel ainda não têm experiência suficiente para a exploração do ecoturismo.

O Acajatuba Jungle Lodge é um dos hotéis de selva que se manteve no mercado apesar da crise do dólar, após a implantação do Plano Real, em 1994. É um dos mais antigos e o único que possui um estilo rústico, preservando a cultura local. Foi fundado em 1989, possui uma beleza natural muito peculiar, pois sua localização é privilegiada, nas margens do Rio Acajatuba. Assim sendo, a pesquisa analisa os elementos da cultura organizacional dessa empresa do setor turístico do Estado do Amazonas, detectando seu perfil, sua trajetória e seus principais elementos culturais.

Entretanto, a atividade turística no Amazonas, considerada como capaz de gerar o desenvolvimento sustentável para a região, necessita de uma melhor sistematização quanto ao conhecimento de sua realidade, visto que ainda existe uma carência muito grande de material nessa área tão pouco explorada, apesar do grande potencial existente na região. Assim, este trabalho poderá auxiliar futuras pesquisas nesse setor.

### **1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar os elementos da cultura organizacional de uma empresa do Setor turístico do Estado do Amazonas, visando detectar seus principais elementos, seu perfil e sua trajetória, considerando o ano de 2002.

Para que o objetivo geral seja atendido, necessário se faz delimitar os objetivos específicos deste estudo, que se caracterizam como sendo:

- descrever a evolução, a trajetória e as perspectivas da empresa no turismo local;

- identificar os componentes da cultura organizacional da empresa;
- relacionar a cultura organizacional da empresa com a cultura local.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente estudo está estruturado em seis capítulos, divididos da seguinte forma:

- primeiro capítulo, introdutório, onde constam a definição do tema e problema de pesquisa, a justificativa do estudo e os objetivos do trabalho;
- segundo, dedicado à Revisão da Literatura, onde são abordados os principais vultos da Teoria Comportamental, defensores da cultura organizacional como um fator de grande importância para as organizações;
- terceiro, à metodologia empregada na pesquisa, onde são descritos os métodos utilizados para a realização desta pesquisa, assim como o modelo de pesquisa proposto;
- quarto, composto das características históricas e culturais do Estado do Amazonas e um breve panorama do turismo local, contexto onde se encontra inserida a empresa, objeto deste estudo;
- quinto, dedicado ao estudo da cultura do Acajatuba Jungle Lodge, empresa que constituiu o objeto deste trabalho;
- sexto capítulo, constando das conclusões e recomendações resultantes do estudo.

Fazem parte, ainda, da estrutura do trabalho a bibliografia consultada e os anexos que caracterizam o instrumental de apoio, com a função de complementar e ilustrar o raciocínio para fins de esclarecer os usuários.

Passa-se, a seguir, a apresentar o referencial teórico que serviu de base para aprofundar e sustentar o tema e o problema de pesquisa analisados no decorrer deste trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para se fazer uma abordagem sobre Cultura Organizacional, necessário se faz, inicialmente, também uma revisão da literatura sobre os conceitos gerais de cultura, assim como os grandes vultos da Escola Comportamental, de onde a cultura organizacional é originária.

### **2.1 A CULTURA COMO VERTENTE DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

A abordagem comportamental marca 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 (1999), a Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) veio significar uma nova direção e um novo enfoque da Teoria Administrativa, ou seja, a abordagem das ciências do comportamento e o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teoria Clássica, das Relações Humanas e Teoria da Burocracia), e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

De acordo com autor, 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.

A Teoria Comportamental critica severamente a Teoria Clássica, que enfatiza o conceito de autoridade formal. A visão mecanicista dos autores clássicos incorpora também a Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa. 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, o livro de Herbert Simon “O Comportamento Administrativo” marca o início da Teoria Comportamental na Administração. Segundo Chiavenato (1999), este livro alcançou grande repercussão e constitui um ataque indiscriminado aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais idéias da Teoria das Relações Humanas.

Portanto, a Escola Comportamental passa a valorizar o ser humano, dando ênfase a seus desejos de crescimento e realização. Conseqüentemente, surge a necessidade de se estudar a cultura organizacional para o melhor entendimento dos fatores que podem conduzir a motivação humana como parte fundamental para o sucesso da organização.

Além disso, para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no estudo da motivação humana. A Teoria das Relações Humanas, por exemplo, 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.

Abraham Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou sua 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 visualizada como uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

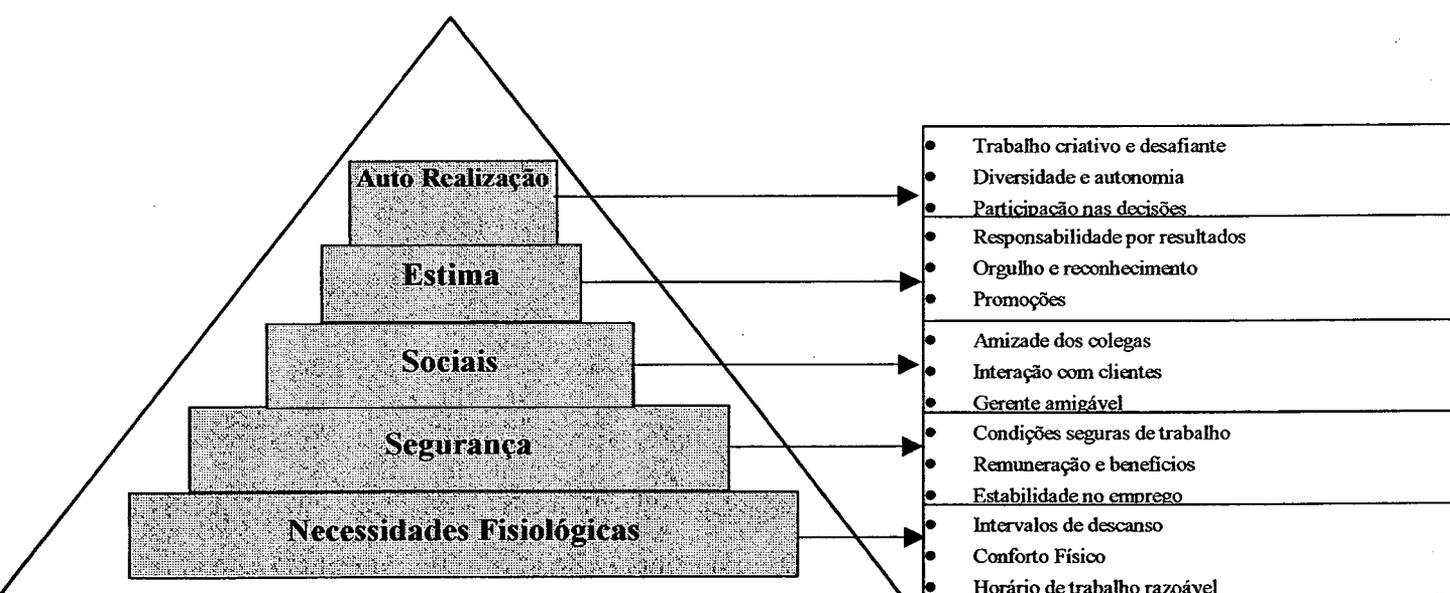
Conforme Maslow apud Chiavenato (1999), as necessidades fisiológicas são as mais prementes de todas as necessidades humanas. O homem, com o estômago vazio, não tem outra preocupação a não ser a procura de alimentação. Porém, quando se alimenta regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante.

A necessidade de segurança é o segundo nível, que constitui a busca de proteção contra as ameaças ou privação, ou seja, a fuga ao perigo. Em seguida, vêm as necessidades sociais, entre as quais estão as necessidades de associação,

de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, afeto e amor. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduzem à falta de adaptação social e à solidão.

As necessidades de estima estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto apreciação, auto confiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status* e de prestígio. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de auto confiança; a sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade.

As necessidades de auto realização são as mais elevadas; são as necessidades de a pessoa desenvolver o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa pelo impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Geralmente essa teoria é mostrada em forma de pirâmide, como se observa na Figura 1.



**FIGURA 1: A Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Fonte: Chiavenato, (1999, p.169).

Outro grande vulto da Escola Comportamental foi Frederick Herzberg, que formulou a Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Assim, essas pessoas poderiam descrever, em detalhes, situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem ou mal. Para Frederick Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivadores.

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. 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.

Os fatores motivadores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivadores 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. O autor afirma que o efeito dos fatores motivadores sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Portanto, quando os fatores motivadores são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas aumentando a sua produtividade.

Segundo Maximiano (2000), outro autor importante a estudar a motivação foi David McClelland, que identificou três importantes motivos ou necessidades na dinâmica do comportamento humano:

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

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

**c) 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.

REALIZAÇÃO	PODER	ASSOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade caracterizada pela busca de oportunidades de crescimento e de desafios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade caracterizada pela busca de controle e dominação sobre outras pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade caracterizada pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento.</li> </ul>

**FIGURA 2 : Três Necessidades Específicas de McClelland**

Fonte: Maximiano, (2000 p.14).

Segundo Motta (1998), outro grande expoente da Escola Comportamental foi Rensis Likert, que desenvolveu uma teoria onde considera a administração como um processo relativo, no 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 apud Motta (1998) sugere que a organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos. Esses grupos estão ligados por indivíduos em posições 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.

Ainda segundo Likert apud Motta (1998), o sucesso de uma organização depende do esforço coordenado de seus membros e tal esforço implica na

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.

A principal mensagem do autor, porém, parece ser a de que a organização eficiente deve estar alerta às relações internas e externas, maximizando o desempenho dos elos de ligação, no sentido de seus interesses.

Likert apud Motta (1998), propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais, denominados perfis organizacionais de Likert, onde descreve os perfis da organização baseados na cultura organizacional:

**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 mais bem alcançadas por meio de um sistema de administração que permita condições de satisfazer também aos objetivos individuais dos empregados.

Segundo Motta (1998), Likert preocupava-se com a avaliação do comportamento humano na organização. Para o autor, as variáveis administrativas (como 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 as chamadas “variáveis intervenientes”. As variáveis causais provocam estímulos que atuam nos indivíduos e criam certas respostas, que são as “variáveis de resultado”.

Segundo Ferreira (1997), outro autor a tratar do tema foi Herbert A. Simon, que defendia ser a estrutura e o desempenho das funções na empresa facilitadas pela análise da influência da organização nas decisões e no comportamento geral dos funcionários. Como toda atividade administrativa é grupal, a empresa retira do trabalhador parte da autonomia decisória e a substitui por um processo decisório organizacional. Com isso, o processo decisório passa a ser o resultado da participação dos vários grupos que formam a empresa.

Segundo Ferreira (1997), Simon e Bernard desenvolveram uma teoria acerca da participação dos funcionários nas decisões organizacionais, denominada Teoria do Equilíbrio Organizacional. Segundo essa teoria, a organização é um sistema de comportamentos sociais de várias pessoas, os chamados participantes, que recebem incentivos e fazem contribuições para a empresa. A organização será solvente – e continuará existindo – somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzirem à prestação de contribuições.

Portanto, a partir desses estudos, a Teoria Administrativa passa a desenvolver estilos de administração baseados no comportamento humano, visando detectar a importância de se conhecer a cultura e até transformá-la para obtenção de sucesso diante da mudança.

## **2.2 A CULTURA E A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Atualmente existem várias correntes que defendem a questão da mudança como mola propulsora do mercado, colocando as organizações em cheque, ou seja, mostrando a necessidade de adaptação a essa mudança como uma questão de sobrevivência.

A cultura frente à mudança tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma variedade de artigos e livros de enfoques diversos. "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. 1995, p.15).

Wood Jr. (1995) afirma que a quase totalidade dos artigos sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. Segundo o autor, 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 cada vez maior que o atual.

Segundo Derek (1999), além da questão da estrutura, os sistemas organizacionais – particularmente os de remuneração, motivação e recompensas –

precisam ser cuidadosamente elaborados para que a implementação das estratégias escolhidas, seja coerente e que os objetivos sejam alcançados.

Atualmente a Cultura Organizacional é considerada uma estratégia, para competir nesse mercado globalizado, toda a organização terá que criar uma cultura clara dentro da empresa, também é necessário que ela seja absorvida por todos, outro fator é importante a questão de adaptação à mudança que vem sendo muito enfatizada por alguns dos mais significativos autores, a saber:

No limiar do século XXI, é premente a necessidade de estratégias claras. Porque, se as organizações não tiveram uma visão clara de como se apresentar nitidamente diferentes e únicas, oferecendo algo diferente de suas rivais a um grupo diferente de clientes, elas serão devoradas pela concorrência intensiva. (PORTER 1999, p.31).

Considerando a indefinição das fronteiras entre os setores de mercado e das rotas de migração e as expectativas instáveis do cliente, as empresas precisam experimentar novos produtos e serviços. Essas experiências de mercado levam a condições incertas. Um produto pode ser um sucesso esmagador ou um fracasso total. Um sucesso esmagador pode ser substituído por outro produto num período de tempo muito curto. (KOTLER 1999, p.168).

A mudança é a metafísica da nossa era. Tudo está em movimento. Tudo o que é mecânico evoluiu, tomando-se melhor, mais eficiente, mais sofisticado. Neste século, os automóveis evoluíram do modelo T para os BMW. (BENNIS 1995, p.165).

Segundo Bennis (1995), a inovação tecnológica é o tipo de mudança mais conhecido pelos habitantes do mundo moderno. No entanto, uma vez que atualmente as mudanças se tornaram um fator permanente e acelerador da vida americana, a capacidade em se adaptar a elas passou a ser o fator determinante mais importante para a sobrevivência. O lucro, a economia, a eficiência e o estado de espírito do momento tornaram-se secundários para se manter a porta para a rápida readaptação a condições mutantes.

Segundo Robbins (2000), no início deste novo século espera-se que as empresas ajam como cidadãos responsáveis. A sociedade espera que as corporações, por exemplo, contribuam com instituições beneficentes, apoiem programas comunitários e adotem políticas benéficas ao ambiente. Espera-se que os executivos dessas empresas defendam e promovam padrões éticos elevados. Em um mundo de competição global, poucas organizações podem dar-se o luxo de

desconsiderar uma imagem ruim na imprensa ou potenciais repercussões econômicas associadas à idéia de que possam ser socialmente irresponsáveis.

Responsabilidade social inclui um amplo leque de questões, como as relações com a comunidade e funcionários, o desenvolvimento e responsabilidade pelos produtos, políticas de apoio às mulheres e às minorias e não fazer negócios em países que não respeitam os direitos humanos. Atualmente, a sensibilidade para com o meio ambiente vem merecendo muita atenção.

De acordo com Senger (1998), a globalização das empresas e as pressões de mercado que surgem quando se opera em um ambiente de negócios global, no qual se pode produzir e vender qualquer coisa em qualquer lugar, aliadas ao progresso tecnológico encontra-se mais ou menos garantidas. Os problemas verdadeiramente grandes, que a humanidade tem diante de si, estão relacionados à incapacidade de compreender e gerenciar os comportamentos humanos. Assim, o autor assevera que não podemos diminuir a marcha porque não temos literalmente capacidade alguma para controlar nosso comportamento nesse nível macro. Ainda segundo o autor, a força mais profunda que impulsiona as mudanças é a consciência, mesmo que obscura e mal formulada, de que se está em sérias dificuldades.

Segundo Handy (1998), para se compreender toda essa confusão em volta, torna-se necessário encontrar um jeito de organizá-la em nossa mente para começar a entender o que realmente está acontecendo no mundo e depois tentar fazer algo a respeito. Assim, ele sugere que o caminho é aceitar que a vida nunca oferece respostas simples ou certas, que a vida está repleta de contradições e surpresas, que ela está, na verdade, repleta de paradoxos. Mas, se conseguirmos aprender a compreender e aceitar esses paradoxos, então acredita que poderemos finalmente encontrar caminhos para conviver com eles. Viver com eles e gerenciá-los.

Nessa mesma linha de pensamento, Goldratt (1998) assevera que os gerentes não são tão ingênuos a ponto de solicitar a solução definitiva. Eles percebem que esse é um processo de aprimoramento contínuo. Obviamente, é constante a necessidade de solucionar o próximo problema. E você nunca termina de fato.

Segundo Steere Jr. (1996), a liderança eficaz de qualquer empresa pode ser moldada e mensurada através de pelo menos três maneiras: pelos resultados da empresa, sua estrutura organizacional e sua cultura. Os resultados, quase sempre, vêm através de mudanças na estrutura organizacional. Com menos frequência, os líderes focalizam o impacto que causam, intencionalmente ou não, nas culturas das empresas que dirigem. Eles muitas vezes subestimam o papel exercido pela cultura no desempenho de uma empresa e não conseguem perceber que uma parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento cultural.

Segundo o mesmo autor, o líder é responsável por vários elementos básicos da cultura organizacional, como identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão.

Para promover esses elementos com eficácia, o líder deve desenvolver uma noção comum do que a empresa está tentando realizar. Esse foco envolve a definição de objetivos compartilhados e acordados, a implementação de uma abordagem coerente da administração e a incorporação de uma forte orientação para o desempenho em toda a empresa.

Alves (1999), afirma que a cultura da empresa não é estanque. O que há de permanente na cultura é exatamente a mutação. Ela modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, atuar e de desenvolver problemas. O próprio sucesso é uma condição transitória e não um resultado final e definitivo.

De acordo com Wood (1995), grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.

Segundo Wagner III (1999), a cultura organizacional origina-se de maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Segundo

Bennis (1995), tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.

Na Figura 3, observam-se os três tipos de cultura preconizados por Bennis (1995) que podem servir como ferramenta, para implementação de uma cultura desejada pelas organizações, visando buscar o sucesso.

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

**FIGURA 3: Três Tipos de Cultura Organizacional**

Fonte: Bennis, (1995, p.100).

Como reflexo desse contexto de mudanças, muitas empresas já fizeram ou passaram por processos de *dowsizing*, 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 por decorrência de uma intensa rede de telecomunicação.

Assim, surgem novos paradigmas no cenário empresarial dando ênfase à mudança e mostrando a necessidade de adaptação aos novos tempos, como mostra a figura 4.

<b>DE:</b>	<b>PARA:</b>
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

**FIGURA 4: Novos Paradigmas no Cenário Empresarial**

Fonte: KANTER (1997, p. 156).

Segundo Kanter (1997), passou-se, nesse sentido, devido às novas necessidades das organizações, de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual. A gestão do conhecimento na empresa tornou-se algo que deve ser tratado com bastante atenção, pois é um fator estratégico, não só por contribuir para a sobrevivência das organizações, mas também porque as impulsionam para um crescimento sustentável.

Sobre essa temática, considera-se 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 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.

De acordo com Kim (1996), nesse mundo de constantes mudanças, um universo que parece florescer na diversidade, multiplicidade e complexidade, não se pode mais permitir concentrar atenção em uma visão ou em um grupo de pessoas.

As organizações que aprendem precisam da energia de todos os seus membros, assim como da visão, das aspirações e das inspirações de todos os envolvidos nela.

De acordo com o autor, o espírito da organização que aprende é criado e sustentado diariamente pelo conjunto de valores que governam suas ações. Se os valores se baseiam em princípios hierárquicos, autoritários e punitivos, o espírito dos que trabalham sob tais condições refletirá esses valores.

Assim, resultados são conseqüências do poder das pessoas de criar 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.

Para Bennis (1995), os agentes de mudança são, na maior parte dos casos, externos à organização, trabalhando em colaboração com seus participantes. Além disso, eles compartilham de uma filosofia social, ou seja, de um conjunto de valores referente ao mundo e às organizações, que influi nas suas estratégias, determina suas intervenções e governa em grande parte suas respostas à organização. Finalmente, 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: o aprimoramento nas relações interpessoais; a transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção; o aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir tensões; o desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente; o desenvolvimento de melhores métodos de solução de conflitos e a substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

Portanto, pode-se verificar que há dois tipos fundamentais de alterações, quais sejam: estruturais e comportamentais. Essas alterações são geralmente interdependentes e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar-se de um de seus tipos. O desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico, que pode ser mais ou menos completo, conforme o grau desejado de mudança.

Segundo Beemer (1998), o mercado está mudando constantemente e essa mudança provém de cinco fontes: mudanças regidas pelo consumidor, mudanças regidas pela concorrência local, mudanças regidas pelo governo, mudanças regidas globalmente, mudanças regidas internamente.

As mudanças regidas pelo consumidor, dizem respeito aos hábitos e necessidades do consumidor. Essas 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, 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).

Quanto às mudanças regidas pela concorrência local, o autor afirma que a comunidade tem influência direta em seu desempenho. Um concorrente forte pode conceber uma estratégia agressiva para tirar os clientes de uma empresa já estabelecida; 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 em seu mercado e oferecer melhores preços, mais variedade e atendimento superior”. (BEEMER 1988, p. 290).

Nas mudanças regidas pelo governo, por exemplo, a introdução de certas leis pode prejudicar todo um setor da noite para o dia. Assim, quando o governo aumenta ou diminui a taxa de juros 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”. (BEEMER 1988, p.290-291).

As mudanças regidas globalmente são aquelas que surgem à medida que o mundo se torna cada vez menor. Portanto, aquilo que acontece no mais distante ponto do planeta acaba afetando os mercados locais. Na 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 de seu mercado de trabalho. E a lista não pára aqui. Como você pode ver, nenhuma nação está restrita a seu próprio território. (BEEMER 1988, p. 291).

Finalmente, as mudanças regidas internamente que decorrem, não só da necessidade de se ficar de olho no que está acontecendo do outro lado da rua e ao redor do globo, mas 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.

Outros dois importantes autores assumem a necessidade de adaptação frente às mudanças vejamos:

Gibson (1988), assevera que enquanto nos preparamos para sair da estrada e penetrar o terreno desconhecido que está a nossa frente, fica claro que vamos precisar de um novo tipo de veículo, de habilidades bastante diferentes para conduzi-lo e de um senso completamente novo de direção. Porém, o mais fundamental é que vamos precisar desafiar todas as nossas suposições pessoais e organizacionais sobre o mundo para o qual rumamos – aquele mundo totalmente diferente do século XXI.

Já para Hammer (1998) os novos tempos de amanhã trarão com eles maneiras novas de competir. E as empresas de sucesso serão aquelas que as adotarem antes e superarem todas as barreiras organizacionais que em geral as impedem de fazer as coisas de forma diferente. Em um ambiente de mudanças, seu objetivo não é uma estrutura organizacional rígida, mas uma que lhe permita adaptar-se.

Segundo Alves (1999), as mudanças poderosamente transformadoras que agitam o nosso tempo e marcam esse momento da história, têm provocado profundos impactos em todas as áreas. No mundo empresarial constatam-se os efeitos da globalização e da revolução tecnológica, como mais turbulência do que estabilidade; crescente mobilidade no emprego; redefinições de perfis profissionais; demanda por um maior nível de instrução e de atualização técnico - profissional; intensificação do processo de aprendizagem organizacional.

Quanto ao fator tecnologia temos a transição dos dispositivos eletrônicos para os microeletrônicos, permitindo a criação da fábrica inteligente, a redução do tamanho ótimo das empresas e proporcionando a proliferação da robótica; miniaturização e digitalização de inúmeros artefatos industriais; expansão do poderio da informática e das telecomunicações, que propiciam, desde a internet, aos serviços bancários eletronicamente instantâneos, passando pela popularização do uso do dinheiro de plástico; avanços surpreendentes na química fina, mecânica de precisão, engenharia genética, aeronáutica, entre outras áreas; redução do ciclo projeto – fabricação – distribuição e do prazo pedido-entrega.

Todas essas mudanças trazem consigo soluções e problemas, contradições e disjunções. Ressalte-se, porém, que as análises prospectivas de cenários alternativos futuros se baseiam, em grande parte, em suposições e extrapolações daquilo que atualmente existe. Assim segundo Alves (1999), o futurista assume que o futuro reside no presente conhecido e assenta-se numa continuidade linear do tempo. Assim, mais do que realizar exercícios futuroológicos inócuos, deve-se estar permanentemente atento para responder às forças que moldam os eventos e o ambiente do hoje.

Ainda de acordo com Alves (1999), a cultura pode ser revigorada, porém, é necessário que seja criada uma clara visão do que se almeja para a empresa. Algo que se constitua em uma força impulsionadora do esforço participativo e solidário para a consecução das mudanças pretendidas.

Essa visão pode ser caracterizada, como: a imagem de um futuro preferido, que indica para onde se quer ir e onde se pretende chegar; uma declaração de otimismo e esperança, através da utilização de palavras com carga emocional e de

metáforas que a retrate; um conjunto de propósitos no qual se acredita firmemente que possa ser alcançado, embora em um tempo não claramente preciso; e por fim o delineamento de uma situação futura, possível e desejável, para a empresa.

Segundo o autor, é fundamental que a visão articule uma perspectiva de um futuro realista e atrativo, compreensível e compartilhado, e que distinga o que é de interesse para a empresa. Enquanto a visão se refere a um amplo anunciado do que se quer, a empresa precisa criar uma estratégia que indica o caminho a ser seguido.

Segundo Angeloni (2002), apesar da multiplicidade de fatores envolvidos, a questão da cultura organizacional configura-se como um importante elemento na busca da gestão do conhecimento. Sua importância decorre do fato de que, como uma superestrutura organizacional, possibilita, mediante a criação de um senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da organização.

As possibilidades de mudança da cultura, segundo a autora, apesar de difícil, são possíveis e tornam-se mais efetivas ao serem considerados os mecanismos psicológicos envolvidos. Trabalhar esses mecanismos torna-se decisivo para a realização de uma gestão adequada e efetiva do conhecimento. O papel da liderança organizacional, manifestado pelo estilo gerencial, torna-se fundamental na execução dessa questão. Além disso, existe a atuação sobre os modelos mentais dos membros da organização, os quais, sendo exteriorizados, permitem a elaboração de estratégias para sua mudança.

Ainda de acordo com Angeloni (2002), a questão da mudança da cultura organizacional não pode deixar de visualizar o seu objetivo, que é o de transformar o modelo interpretativo dos integrantes da organização em um elemento de promoção e suporte dos imperativos da gestão do conhecimento. Somente por meio da criação da superestrutura cultural é que a gestão do conhecimento obterá um elemento que possibilite a sua continuidade e conseqüente efetivação.

Portanto, para que a cultura seja adaptada ao novo ambiente de mudança é necessário que se crie estratégias claras e bem definidas, do que se pretende mudar, gerando assim um comprometimento de todos, evitando dessa forma as resistências que podem surgir.

### 2.3 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA CULTURAL

Segundo Vergara (1995), em geral confundidas com os efeitos que as sucedem, as mudanças desafiam a capacidade humana de reconhecê-las, de avaliar proativamente seus impactos e de desenvolver respostas adaptativas. Partindo-se do pressuposto de que a vida é um processo eminentemente dinâmico, onde mudanças estão presentes em toda a sua duração, era de se esperar que estas não trouxessem dificuldades. Ao contrário, o ser humano deveria mostrar-se hábil em tratá-las. Entretanto, as reações mais freqüentes são marcadas pela resistência à mudança.

Chis Argyris apud Maximiano (2000), dedicou-se a estudar o desenvolvimento das pessoas influenciado pela situação de trabalho. Para Argyris, todas as pessoas têm potenciais que, se desenvolvidos, beneficiam as próprias pessoas e as organizações para as quais trabalham. No entanto, as organizações são administradas de maneira a impedir o desenvolvimento dos potenciais e a materialização dos benefícios. Para o mesmo autor, os métodos usuais de administração e a falta de competência nas relações humanas normalmente condenam as pessoas à imaturidade. As situações de trabalho são muitas vezes estreitas, com responsabilidades limitadas, provocando a falta de interesse no aproveitamento de oportunidades para crescer. Por isso, as pessoas criam rotinas defensivas, que protegem a situação e impossibilitam as mudanças.

Segundo Maximiano (2000), Argyris analisou as contradições das organizações que precisam ser dinâmicas para enfrentar o ambiente, mas incentivam a estabilidade, isso fica claro nas regras impostas pelas organizações do tipo: pense no futuro, mas lembre-se de que é recompensado pelo desempenho no presente; seja criativo, mas siga as regras; a organização é um sistema, mas fique em seu território; coopere, mas seja competitivo.

Essas contradições fazem os gerentes ter uma visão estreita da realidade sobre a qual precisam ter controle. Para permitir a aprendizagem organizacional, Argyris propõe um modelo que consiste em agir com base em informações obtidas de forma participativa e debates livres, de modo a criar comprometimento interno.

Maximiano (2000), afirma que, para Argyris, o conflito entre os objetivos dos indivíduos e da organização é inevitável. Com o tempo, o trabalhador passa por vários estágios, até atingir a maturidade. Entretanto, a estrutura e os processos organizacionais são incoerentes com as aspirações de trabalhadores maduros, que se sentem capacitados a sugerir mudanças e propor inovações para melhoria do desempenho organizacional, mas que nem sempre encontram canais de comunicação abertos às suas propostas.

Segundo Ferreira (1997), Kurt Lewin desenvolveu estudos sobre dinâmica de grupos que contribuíram para justificar algumas propostas da Abordagem de Relações Humanas. Desenvolveu a “Teoria do Campo de Força” em ciências sociais, na qual discute o processo de se obter uma mudança efetiva no comportamento das pessoas.

Na figura 5 observam-se os fatores que criam a resistência à mudança, onde o autor demonstra que essa resistência é um fator natural, partindo-se do pressuposto de que tudo que é novo assusta.



**FIGURA 5: Fatores que Provocam Resistências às Mudanças**

Fonte: Ferreira (1997 p.72)

Segundo Ferreira (1997), existem três fases do processo de mudança comportamental:

A primeira é o descongelamento do padrão de comportamento atual, significando tornar a necessidade de mudança tão aparente que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la. Isto pode ser obtido introduzindo-se novas informações, para identificar exatamente onde estão as discrepâncias entre os objetivos e o desempenho atual, diminuindo-se a força dos valores antigos e inadequados ou demonstrando sua falta.

A segunda é a introdução das mudanças desejadas no comportamento, mediante a demonstração de situações em que os novos valores e atitudes são mais adequados e apresentam melhores resultados. Segundo Lewin apud Ferreira (1997), esses valores e atitudes serão aprendidos e internalizados pelo indivíduo, quando são apresentadas situações em que dele se exige um desempenho eficaz.

E finalmente o recongelamento, que visa consolidar o novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoiados nos resultados e benefícios obtidos com a mudança efetivada. O reconhecimento da participação das pessoas no processo de implantação e do desempenho mais eficaz da organização é, portanto, fator decisivo para a incorporação do novo padrão de comportamento do indivíduo.

No modelo de processo de mudança proposto por Lewin/Schein está implícita a necessidade de esforço significativo por parte da organização, no sentido de fazer com que a mudança seja desejada ou, ao menos, aceita sem constrangimento pelos indivíduos e grupos envolvidos no processo. Nesse caso, a fase inicial de descongelamento é crítica, por ser o momento em que os focos, a intensidade e as causas da resistência às mudanças propostas irão aparecer.

A consciência de que existem *pontos falhos na proposta de mudança* pode ser uma forma de resistência bastante útil para a organização, uma vez que diferentes avaliações da situação representam um tipo de conflito desejável, que deve ser reconhecido e explorado pelos administradores, para tornar mais eficaz o projeto de mudança.

Segundo Lewin apud Ferreira (1997), a falta de comunicação com os envolvidos no processo favorece um clima de intranquilidade e incertezas dentro da organização, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas

das pretendidas pelos agentes da mudança. Isso permite que os indivíduos levem barreiras às mudanças, antes mesmo de tomarem conhecimento de seus objetivos.

Do mesmo modo, ainda segundo o autor, a *forma como é desenvolvido o processo*, sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos no planejamento e implantações das mudanças necessárias, pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens e insatisfação generalizada entre todos os membros da organização.

Diante do que foi exposto, infere-se que para se conhecer a cultura organizacional é necessário, em primeiro lugar, que se faça uma análise de seus componentes para que se possa implantar uma mudança efetiva.

## **2.4 MODELOS DE ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Existem vários modelos que objetivam identificar a cultura organizacional, propondo maneiras de incentivar os funcionários a aderirem às mudanças, visando melhorar a performance da organização. Existem, também, até mesmo fórmulas de como modificar a cultura para permanecer no mercado. Esta pesquisa, porém, utilizou-se de apenas três modelos que, juntos, deram o suporte necessário para identificar os elementos da cultura em estudo:

Robbins (2000) ressalta que 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. Segundo o autor, esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. Assim, as pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização como pode ser observado na figura 6.

- Inovação e ousadia. O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correr 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 decisões 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.

**FIGURA 6: As sete características básicas que captam a essência da cultura de uma organização**

Fonte: Robbins (2000).

Em cada uma dessas 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 7.

**BEM - VINDO**

- Estamos contente por tê-lo em nossa companhia.
- Nosso objetivo número um é proporcionar serviço de atendimento de primeira.
- Fixe bem alto suas metas pessoais e profissionais.
- Temos grande confiança em sua capacidade para alcançá-las.

**REGRAS**

- Regra 1: **utilize seu bom senso em todas as situações.**
- Não haverá regras adicionais.
- Sinta-se à vontade para fazer quaisquer perguntas a qualquer momento ao seu gerente de departamento, gerente de loja ou gerente geral de divisão.

**FIGURA 7: Um Exemplo de Cultura Organizacional**

Fonte: Robbins (2000, p. 290).

Para Robbins (2000), existem várias maneiras de se interpretar a cultura de uma organização. O autor afirma que a capacidade de interpretar e avaliar a cultura de uma organização pode ser uma habilidade valiosa. Assim, 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 uma série de aborrecimentos e reduzir as chances de fazer uma escolha errada.

Da mesma forma, as pessoas certamente farão transações com muitas organizações ao longo de sua carreira, seja 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.

Ainda segundo o autor, para se fazer uma leitura sobre a cultura de uma organização não é tarefa simples. Basicamente, tudo o que se pode fazer para obter informações é observar e perguntar. Devido ao fato de o pesquisador estar tentando acessar informações que os membros da organização geralmente tomam como pressupostos e às quais não dão muita importância, esse pesquisador precisa de múltiplas observações, fazendo as mesmas perguntas a muitas pessoas. Somente dessa forma poderá aumentar a confiabilidade de seus dados.

Para simplificar segundo autor, aborda-se o problema da interpretação da cultura de uma organização a partir do ponto de vista de um candidato a um emprego. Supondo-se que alguém esteja sendo entrevistado, eis algumas dicas para se descobrir algo sobre a cultura de um empregador, conforme pode ser observado na Figura 8.

- 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 existem, você consegue descrevê-los?
- Como o seu chefe define o sucesso no emprego? (volume de lucros? Atendimento aos clientes? Cumprimento de prazos? Conquista de aumentos orçamentários? )
- Qual é a base para a distribuição de recompensas? Tempo de casa? Desempenho?
- Quem está na frente da corrida? Como chegaram lá?
- Quem parece ser considerado dissidente na organização? Como a organização tem reagido a ele?
- Você consegue descrever uma decisão que alguém tomou na empresa e que foi bem recebida?
- Você consegue descrever uma decisão que alguém tomou que não funcionou bem? Quais foram as conseqüências para aquele que tomou a decisão?
- Você consegue descrever uma crise ou acontecimento crucial recentemente ocorrido na organização? Como a alta administração reagiu? Qual a lição que foi tirada dessa experiência?

### **FIGURA 8: Como Interpretar a Cultura Organizacional**

Fonte: Robbins (2000, p. 297).

Segundo Robbins (2000), 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.

Para 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.

O autor afirma que uma vez instituída uma cultura, existem práticas na organização que atuam para mantê-la e reforçá-la, propiciando aos funcionários um conjunto de experiências similares. Muitas das práticas de recursos humanos reforçam a cultura da organização. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, atividades de treinamento e procedimentos de promoção asseguram que os contratados sejam adequados à cultura, premiam os que a defendem e penalizam (e até expulsam) os que a contestam. Existem três fatores,

práticas de seleção, comportamento da alta administração, métodos de socialização que podem ser controláveis pela administração, que desempenham um papel particularmente importante na sustentação de uma cultura adequada – as práticas de seleção, as ações da alta administração e os métodos de socialização.

As práticas de seleção – é necessário identificar e contratar indivíduos dotados de conhecimento, aptidões e habilidades, para desempenhar com sucesso os cargos na organização. Mas, normalmente, se identificará mais de um candidato que atende aos requisitos para um determinado cargo. Seria ingênuo ignorar o fato de que, quando esse ponto é alcançado, a decisão final sobre quem contratar será significativamente influenciada pela apreciação de quem toma a decisão sobre o quanto o candidato será adequado à empresa.

O comportamento da alta administração. As ações da alta administração também exercem um grande impacto na cultura organizacional. Por aquilo que dizem e pelo modo como se comportam, os altos executivos estabelecem normas que são filtradas para os níveis mais baixos. São eles que informam, entre outras coisas, se é desejável correr riscos; o grau de liberdade que os gerentes devem conceder a seus subordinados; qual o vestuário adequado; que ações compensarão em termos de aumentos salariais, promoções e outras recompensas.

Métodos de socialização. Não importa o quão eficaz seja o trabalho de recrutamento e seleção na organização, se os novos funcionários não estiverem totalmente embebidos em sua cultura. Talvez o mais importante é que os novos funcionários, por não estarem totalmente familiarizados com a cultura da organização, tendem a perturbar as crenças e os costumes instituídos. A organização desejará, portanto, ajudar os novos funcionários a se adaptarem à sua cultura, desejará sua socialização.

Robbins (2000) afirma que a receita para se realizar mudanças culturais, é começar pela análise cultural. Esta inclui uma auditoria cultural para avaliar a cultura corrente, uma comparação da cultura presente com a cultura desejada e uma avaliação de hiato para identificar quais elementos culturais precisam ser especificamente alterados.

Em seguida, a administração precisa deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização estará realmente ameaçada se não houver mudança iminente. Neste ponto é que entra o aproveitamento de uma crise grave. Se existe uma crise, mas ela não é visível a todos os membros da organização, a administração precisa soar o alarme. Se não houver nenhuma crise a explorar, pode ser necessário inventar uma, pois se os funcionários não percebem a urgência da mudança, a apatia tende a derrotar todos os esforços dessa mudança.

Segundo o autor, a nomeação de um novo diretor ou vice-presidente tende a enfatizar que mudanças importantes irão ocorrer. Esse novo executivo pode apresentar um novo modelo de papel, uma nova visão e novos padrões de comportamento. O esforço de mudança tende a ser mais eficaz se o novo executivo passa rapidamente a introduzir sua nova visão e a preencher postos - chave da administração com indivíduos similarmente comprometidos com esta visão.

A nova liderança desejará dar passos rápidos na criação de novas histórias, símbolos e rituais, para substituir aqueles que eram anteriormente utilizados para transmitir aos funcionários os valores dominantes na organização. Essa mudança precisa ser feita rapidamente. Atrasos permitirão que a cultura em vigor passe a ser associada com a nova liderança, fechando, com isso, a janela para a mudança.

Segundo o autor, a administração desejará mudar os processos de seleção e socialização e os sistemas de avaliação e recompensa para apoiar os funcionários a esposarem os valores perseguidos.

Estas sugestões de acordo com o autor, naturalmente, não fornecem garantia nenhuma de que os esforços de mudança serão bem sucedidos. Os membros da organização não abrem mão com muita facilidade de valores que compreendem e que para eles funcionaram bem no passado. Os gerentes, portanto, devem demonstrar paciência. A mudança, se vier, será dolorosamente lenta. E a administração deve estar sempre em alerta, para evitar a volta de práticas e tradições antigas e familiares.

Portanto, as organizações que quiserem permanecer no mercado, precisam escolher a uma linha a ser seguida para conseguir o sucesso e a permanência no mercado em constante mudança, bem como usar sua cultura como um diferencial.

Fleury (1997) propõe um Modelo de Análise de Cultura Organizacional, voltado para o aprendizado constante em busca de adaptação às mudanças. A cultura segundo ela 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 a autora, 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 da organização.

Fleury (1997), baseado em Shein, propõe cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais, como pode ser observado na figura 9.

- **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 auto desenvolverem, 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?

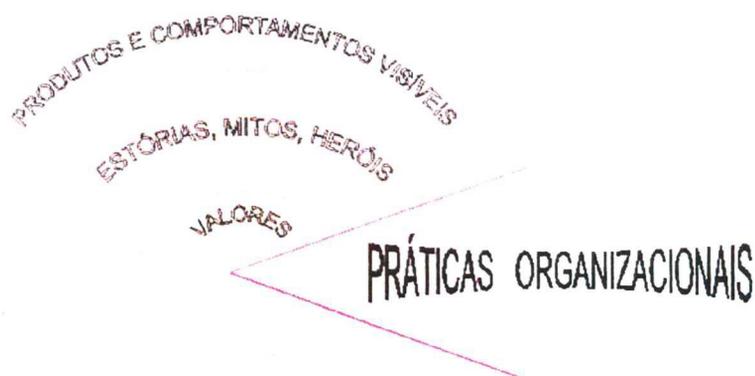
**FIGURA 9: Cinco pontos que podem identificar os valores de uma organização.**

Fonte: Adaptado de Fleury (1997).

Essas perguntas, segundo 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.

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. Para se chegar até os valores básicos da organização é necessário uma análise das práticas organizacionais, ou seja, do desvendar 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. Segundo a autora, os elementos simbólicos visíveis (Figura 10), como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam estes valores básicos.



**FIGURA 10: O processo de desvendar a cultura de uma organização**

Fonte: Fleury (1997, p. 27).

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

Para Fleury (1997) 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; esta é ao menos condição necessária para a formação da cultura e 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.

Outra questão importante é como sair desta 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. Assim, a crise pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham.

A mudança, portanto, pode ser 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.

Para a autora, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras, uma seria 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 outra forma seria oposto, ou seja, a mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

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 freqüência nas organizações.

Nas empresas, certos processos de mudanças muito radicais (como por exemplo, certos processos de “reengenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, 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, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente, na vida organizacional.

Cury (1993), em seu Modelo de Análise de Cultura, afirma que é forçoso reconhecer que, em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas, 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.

Além das normas formais, a cultura compreende 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 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 segundo o autor podem ser considerados como:

**Normas:** que 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. As

normas podem ser implícitas, como regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não têm consciência. Elas 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, que possui maior número de normas implícitas.

Este ponto é importante, porque as pessoas fazem o que sentem em termos de engajamento 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 entender essas normas, para modificá-las.

**Valores:** que é 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, ou seja, há um julgamento de valor.

**Recompensas:** que 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 também possa servir de estímulo aos menos dedicados. Este ponto é importante, porque, se a empresa só possuir normas punitivas, como acontece no serviço público, ela não conseguirá motivar seus empregados.

**Poder:** 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, para Cury (1993), o entendimento desses quatro pressupostos psicossociológicos, intrínsecos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico do analista organizacional, mormente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona do ponto de vista do comportamento humano.

Assim, este capítulo apresenta os aspectos essenciais da base teórica utilizada nesta pesquisa, pois a junção desses Modelos resultou no Modelo Adotado na Pesquisa, como pode ser observado no Capítulo dos Procedimentos Metodológicos.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são tratados os procedimentos metodológicos, que foram utilizados para elaboração e obtenção dos resultados desta pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso em uma empresa do setor turístico do Estado do Amazonas, com o objetivo de analisar os elementos da cultura organizacional dessa empresa, visando detectar seus principais elementos, seu perfil, sua trajetória.

De acordo com Silva (2000), o Estudo de Caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento para se chegar ao objetivo pretendido.

Para alcançar os objetivos deste estudo, empregou-se a abordagem qualitativa, que, segundo Thiollent (2000), enfatiza a importância do ambiente no qual as pessoas se encontram e que, portanto, tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações, por conseguinte, devem ser interpretadas dentro desses contextos ambientais.

De acordo com Silva (2000), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer os usos de técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Portanto, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso em uma empresa do setor turístico do Estado do Amazonas, mais especificamente um hotel de selva, Acajatuba Jungle Lodge.

### **3.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Para especificar o problema do presente estudo, considera-se que o Governo do Amazonas vem buscando alternativas para desenvolver o Estado, visando sua independência do Modelo Zona Franca de Manaus. Como uma dessas alternativas, o turismo vem despontando como uma das principais, pois o Amazonas possui todos os requisitos para a implementação do turismo ecológico ou ecoturismo. Porém, para que essa atividade venha gerar desenvolvimento é necessário haver investimento em infra-estrutura, incentivos, entre outros.

O Ecoturismo, também chamado de turismo verde, ainda é uma atividade pouco explorada no Amazonas, sendo praticada apenas por alguns hotéis de selva. Portanto, a pesquisa foi aplicada em uma empresa desse setor, com o objetivo de conhecer a cultura de uma empresa desse segmento, com o intuito de verificar se o empresário valoriza a cultura, se ela é dinâmica, se é explícita ou implícita, se seus valores são aceitos e compartilhados pelos seus funcionários, se a relação de trabalho é de harmonia ou submissão, se a empresa procura usar sua cultura como um diferencial para competir num mercado extremamente competitivo como o atual.

### **3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA**

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram consideradas como significativas as seguintes perguntas, que nortearam o desenvolvimento do estudo:

- Qual a evolução, a trajetória e as perspectivas da empresa no turismo local?
- Quais principais componentes da cultura organizacional da empresa?

- Como a empresa relaciona a sua cultura organizacional com a cultura local?

### **3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil também determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Neste caso, o estudo passou a exigir da pesquisadora uma habilidade superior à requerida nos demais tipos de delineamento.

Segundo Gil (1991), não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo e os dados que se podem obter a seu respeito, pois são infinitos, exigindo assim, certa dose de intuição da pesquisadora para perceber quais dados suficientes, para se chegar à compreensão do objeto do estudo como um todo.

Segundo Silva (2000), a pesquisa qualitativa não requer métodos estatísticos, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave para interpretação e análise dos mesmos.

Portanto, a pesquisa delimita-se a uma organização do Setor Turístico, mais especificamente a um hotel de selva, situado no Estado do Amazonas, contexto desta pesquisa.

### **3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram coletados em duas etapas: a primeira, os Diretores e os 08 funcionários da agência, foram entrevistados no escritório da empresa, onde funciona a agência receptiva do Hotel de Selva Acajatuba Jungle Lodge.

Foram entrevistados, o Diretor Administrativo o Sr. Manoel Bessa Filho, a Diretora Comercial Sr<sup>a</sup> Célia Bessa, o Gerente de Operações Sr. Cláudio Vieira e os

demais funcionários do escritório, que responderam uma série de perguntas semi-estruturadas contidas em um roteiro de entrevista que consta nos anexos.

A Segunda etapa do estudo foi realizada no próprio hotel de selva, onde foram aplicadas as entrevistas, as mesmas foram respondidas pelo Gerente de Hotel Sr. Cláudio Barichello, o Gerente de Marketing e Controle de Qualidade Sr. Jonhson e os demais funcionários do hotel (o chefe de cozinha, chefe da limpeza, o chefe do bar, o recepcionista, a responsável pela loja). A pesquisadora também contou com a companhia dos Diretores durante a coleta dos dados, que contribuiu de forma valiosa para o enriquecimento da pesquisa.

Para a análise dos dados foi empregada a metodologia de análise de conteúdo, mais especificamente, 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).

Partindo desse pressuposto, após a coleta dos dados as entrevistas foram transcritas e analisadas seguindo o modelo proposto para atingir seus resultados.

Foram analisados os elementos da cultura da empresa tais como: normas, valores, clima organizacional, imagem do fundador, capacidade de adesão à mudança, fatores motivacionais, pontos fortes e fracos da cultura, isso tudo guiado pelo modelo adotado que deu o suporte necessário.

### **3.6 MODELO APLICADO NA PESQUISA**

O Modelo aplicado na pesquisa foi estruturado tendo como base, três modelos que, juntos, deram suporte para obtenção dos resultados esperados.

Do modelo de Robbins (2000), foram utilizados os aspectos relacionados às mudanças organizacionais, tais como:

- 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 decisões 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 temporizadas.
- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Do Modelo de Fleury (1997), a pesquisa obteve as bases para examinar os elementos da cultura organizacional, respondendo os seguintes aspectos:

- A relação da organização com o ambiente: é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?
- Se 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 auto desenvolverem, 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?

Estas perguntas, segundo Fleury (1997), remetem-se aos valores profundos de uma relação da organização com o ambiente.

O terceiro Modelo utilizado foi o de Cury (1993), a pesquisa fundamentou-se nele para identificar os seguintes aspectos: a relação entre cultura, mudança e a motivação dos funcionários para aderirem às mudanças, pois as culturas inovadoras valorizam seus funcionários.

Segundo o autor, para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização. Ainda de acordo com o autor, é forçoso reconhecer que, em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas, bem sucedidas, se atingirem a cultura da organização.

Portanto, a partir da junção desses três Modelos, a pesquisa desenvolveu um Modelo que foi aplicado na pesquisa para se chegar ao objetivo. O Modelo criado forneceu o suporte para analisar as características da cultura, seus principais elementos, pontos fortes e fracos.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sendo este trabalho uma pesquisa eminentemente qualitativa que se destina a estudar a metáfora cultural de uma organização, este estudo apresenta diversas limitações que, eventualmente, podem interferir na validade da pesquisa.

Tais limitações relacionam-se com a impossibilidade de compreender de forma integral os fenômenos em toda a sua integridade. Neste sentido, Morgan (1996) salienta que a compreensão da natureza de um determinado fenômeno dependerá de como a pessoa encara tal fenômeno, ou seja, de uma mesma situação ou experiência, as pessoas têm as suas próprias interpretações dos fatos, o que muitas vezes torna difícil que se obtenha uma visão comum, aceita por toda a comunidade envolvida.

Como qualquer pesquisa que tenha percepções como base de dados, seja de abordagem qualitativa ou quantitativa, esta teve seus resultados condicionados ao momento histórico do sujeito quando investigado. Diante disso, existe a possibilidade de estas percepções, em um determinado momento, não serem as mesmas, caso avaliadas em um outro período.

Além das considerações anteriores, por ser este trabalho um estudo de caso, a pesquisa tem um caráter particularizante, cujos resultados não se podem generalizar. Isto faz com que a sua aplicação seja limitada na medida em que a validade de seus resultados permanece contingente.

Existem também outras possíveis variáveis a serem consideradas como restrições ou limitações que se pode atribuir a este tipo de estudo:

- a utilização de certas técnicas aplicadas, tal como a entrevista, não permitem refletir certos gestos, tom de voz, sentimentos ou emoções demonstrados pelos entrevistados;
- a realização de uma entrevista semiestruturada não deixa o entrevistado responder com suficiente liberdade;
- o pesquisador não teve acesso a todos os envolvidos, de maneira a obter conclusões menos parciais.

Ainda assim, considera-se que, entretanto, estes fatores limitantes não invalidam o estudo.

No próximo capítulo, apresentam os resultados da pesquisa.

## **4 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS E CULTURAIS DO ESTADO DO AMAZONAS: CONTEXTO ONDE ESTÁ INSERIDO O ACAJATUBA JUNGLE LODGE**

Este capítulo trata de um breve histórico sobre o Estado do Amazonas, destacando seus principais elementos culturais para melhor compreensão do ambiente onde está inserida o Acajatuba Jungle Lodge, que constitui o objeto deste estudo. Acredita-se que o contexto histórico cultural contribui de forma importante para compreensão dos fatos no tempo e no espaço.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS DO ESTADO DO AMAZONAS**

Segundo Antonaccio (2001), embora haja indícios de que a obra missionária religiosa no Amazonas teria iniciado antes de 1657, somente a partir desta data é que se tem notícias registradas acerca da chegada dos primeiros missionários, conforme carta do Padre Vieira, dando conhecimento da presença dos padres Francisco Veloso e Manuel Pires na região do Rio Negro. Objetivando catequizar os índios e expandir a fé católica, no sentido de “civilizar o selvagem”, elevando-o espiritualmente, os missionários penetravam na selva, localizavam as tribos, nelas se instalavam, aprendiam o idioma e os costumes dos índios, organizavam aldeias e fundavam missões, as quais deram origem a várias cidades, como Borba, Parintins e Itacoatiara, além de contribuir significativamente para a penetração lusa na região e a implantação do projeto colonizador de Portugal.

A descoberta das drogas do sertão e outras especiarias tropicais da Amazônia suscitou, em Portugal, a esperança de que elas poderiam substituir as especiarias das Índias e promover sua recuperação econômica. Em consequência disso, Portugal organizou inúmeras expedições, utilizando o trabalho escravo indígena para introduzir-se em meio à selva e dela extrair produtos que interessavam ao mercado europeu.

Pontes Filho (2000) narra que a euforia gerada, inicialmente, com as drogas do sertão foi o ponto de partida para que Portugal iniciasse seu projeto econômico colonialista e o saque de recursos ambientais da Amazônia. Em 1621, são criados o Estado do Maranhão e do Grão – Pará, com sede em São Luís, diretamente subordinados a Lisboa.

Em 1627, é criada em Londres uma companhia de comércio para colonizar a Amazônia. De 1637 a 1639, aconteceu a viagem de Pedro Teixeira, subindo o Rio Amazonas até Quito e descendo até Belém. Em 1640, aconteceu o fim da união ibérica: Portugal liberta-se do domínio da Espanha.

Em 1653, deu-se a chegada dos jesuítas a Belém, liderados pelo Padre Antônio Vieira. Em 1661, se dá a primeira expulsão dos jesuítas: o colégio da companhia da Jesus, em Belém, é invadido, e os missionários são aprisionados.

Porém, como as drogas do sertão não conseguiram gerar o surto econômico desejado por Portugal, começou a exploração da borracha, que viria a se tornar um dos períodos econômicos mais prósperos da Amazônia.

De acordo com Santos (1980), os primeiros passos do comércio interno de borracha na Amazônia foram iniciados na segunda ou terceira década do século XVIII. O uso da goma elástica já vinha sendo praticado pelos índios que habitavam a região do Solimões, catequizados pelos jesuítas espanhóis em fins do século XVII. Após a expulsão dos espanhóis em 1710, os índios passaram à missão portuguesa dos Carmelitas. Teria sido nesse momento que os portugueses aprenderam com os indígenas os empregos da borracha.

Pontes Filho (2000) ressalta que a partir da Segunda metade do século XIX, dar-se-á a expansão da exploração do látex (*Hevea brasiliensis*), em virtude da crescente demanda externa, fazendo com que, no Amazonas, se processasse um surto de crescimento econômico.

A esse movimento de crescimento econômico designou-se ciclo da borracha, que teve implicações demográficas, políticas, culturais, entre outras. A crescente demanda de borracha pela Europa e Estados Unidos, face ao seu aproveitamento industrial, além de ocupar a população com a extração do látex, fez com que se

intensificasse a migração para a região, acarretando-lhe um incremento demográfico responsável pela alteração de padrões de vida da cultura local, bem como pela quebra do seu isolamento perante o mundo.

A extração do látex precisava suprir o mercado externo, era preciso mais mão-de-obra para trabalhar nos seringais. Em vista disso, o governo brasileiro e empreendedores particulares estimularam a migração para a Amazônia. Com isso a população deu grandes saltos demográficos ao longo do século XIX, como se observa na Figura 11.

ANO	HABITANTES
1820	137.000
1870	323.000
1900	695.000
1910	1.217.000

**FIGURA 11: População Amazônica - Século XIX**

Fonte: Pontes Filho (2000, p. 132).

Pontes Filho (2000) narra que os índios tiveram seus territórios diminuídos, seus membros dispersos, seu povo, muitas vezes, violentado e, de um modo geral, foram comprimidos pela “febre” extrativista da borracha. Finalmente, a face indígena da Amazônia, que resistira durante tantos séculos, estava profundamente alterada.

Apesar do empenho do governo para desenvolver, na região, a atividade agrícola e o comércio, tais atividades entraram em franco declínio com o direcionamento da população para a produção da borracha.

As exportações e o chamado *boom* da borracha ocorreu com a descoberta do método de vulcanização, em 1839, impulsionando o uso da borracha para fins industriais. Diante da crescente demanda externa, as exportações e o preço da borracha elevaram-se significativamente.

Entre 1871 e 1910, o preço da borracha pulou de 181 libras-ouro para 389 libras – ouro por tonelada. Somente a partir de 1911, com a chegada da borracha cultivada no extremo oriente, é que o preço começa a despencar.

Antes disso, todavia, o preço aumentava, pois para satisfazer a demanda, era preciso aumentar a oferta, o que ocorria somente mediante a descoberta de novos seringais nativos em áreas cada vez menos acessíveis, elevando, por conseguinte, os custos de produção e transporte.

Segundo Pontes Filho (2000), o volume de exportações crescia consideravelmente a cada década. Ainda segundo o autor, quando apareceu pela primeira vez nos registros de exportação brasileira, em 1827, a quantidade de borracha exportada correspondia a apenas 31 toneladas. Em 1830, esse volume se elevava para 156 toneladas e, em 1851, alcançava 1.395 toneladas.

Nas décadas posteriores, as exportações de borracha continuariam a se expandir: 1870, 8 mil toneladas; 1910, 34 mil toneladas e, no apogeu, em 1912, 42 mil toneladas de goma exportada. A partir de 1912, inicia-se o declínio da economia gomífera na região.

No decorrer de toda a Segunda metade do século XIX e durante os primeiros 12 anos do século XX, a Amazônia respondia, em média, por mais da metade da produção mundial de borracha, o que foi somente possível devido ao aumento da oferta de mão-de-obra na região, oriunda, sobretudo, do nordeste brasileiro.

Segundo Raposo (1994), o Estado do Amazonas há cem anos era responsável por praticamente metade da receita cambial do país, sendo pioneiro em energia elétrica, bondes, telefonia, cinema e outros sinais de modernidade. Alguns indicadores ilustram o fausto e o esplendor desse ciclo. Ainda segundo autor, calculando-se o valor da libra nos dias de hoje, a Amazônia da época teria um faturamento anual de 2,5 bilhões de dólares com a produção da borracha. O Teatro Amazonas, uma das principais edificações da cidade, teve sua construção avaliada em 25 milhões 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.

A cidade de Manaus ainda possui um patrimônio cultural riquíssimo do período da borracha, como: o Teatro Amazonas, o Mercado Adolpho Lisboa, o Palácio Rio Negro e Palácio da Justiça, que apresentam uma arquitetura *sui generis*, capazes de retratar a época em que o Estado do Amazonas atravessou o ciclo da borracha.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS E CULTURAIS DA CIDADE DE MANAUS

As origens de Manaus remontam-se à fundação, sob o comando do capitão de artilharia Mota Falcão, do Forte São José do Rio Negro, em 1669, destinado a combater os invasores holandeses, entre outros. “Ao redor do forte, desenvolveu-se um povoado, cuja nomeação, de início, foi a de Lugar da Barra”. (PONTES FILHO 2000, p.114).

Em 13 de março de 1755, por meio de Carta Régia, a antiga Missão de Mariuá foi escolhida como capital, passando a se chamar Vila de Barcelos. Posteriormente, a sede da capitania transferiu-se para o Lugar da Barra, que passou à categoria de Vila da Barra, em 1832, e, dezesseis anos depois, em 24 de outubro de 1848, recebeu o título de Cidade da Barra de São José do Rio Negro. Porém, com o advento da elevação da Comarca à Província em 1850, a Cidade da Barra, passou a se chamar, em 4 de setembro de 1856, Cidade de Manaus, “lembrando os índios Manaós que habitavam essa região, antes de serem extintos pelo colonizador europeu, e cujo significado na língua tupi quer dizer ‘mãe dos deuses’”. (Pontes Filho 2000, p.114).

A partir de 1870, com o surto da economia gomífera na região, a cidade de Manaus conheceu um período de franca expansão e de desenvolvimento urbano, deixando de ser uma cidade completamente isolada nos confins do norte do País. Este período áureo, todavia, encerrou-se a partir de 1913, em virtude da perda do mercado mundial para a borracha asiática, retornando a cidade, com isso, a um novo período de isolamento até o advento, já na década de 70, da Zona Franca de Manaus.

Atualmente a cidade possui 1,5 milhões de habitantes, o que representa cerca de 50% da população do Estado do Amazonas, e concentra mais de 95% de toda a arrecadação e das atividades econômicas do Estado, bem como toda uma série de problemas urbanos decorrentes desses fatores.

Segundo Pontes Filho (2000), nos últimos anos, esses problemas urbanos têm se agravados, em virtude das crises pelas quais o Modelo Zona Franca vem passando e da competição e até perseguição que vem sofrendo por partes de outros estados da federação.

Ainda assim, segundo o autor, Manaus está em franca expansão urbana e comercial, buscando novas alternativas para sustentar sua economia, para além da limitada pela Zona Franca. Para tanto, ampliou sua rede comercial, admitindo, inclusive reconhecidamente pelo poder público local, a circulação de produtos e serviços da economia informal, procurando estimular as micro-empresas, além de tentar ampliar as atividades e os resultados do setor turístico, entre outros.

A Zona Franca de Manaus (ZFM) possui duas fases distintas: uma inicial, quando a ZFM era apenas uma área de livre comércio de importações; a segunda é marcada pela implantação de indústrias, como se verá a seguir:

A primeira fase da Zona Franca de Manaus resultou da política de incentivos fiscais e tributários, implementada pelo regime militar, seguindo a lógica das forças e interesses nacionais e internacionais.

Segundo Pontes Filho (2000), no âmbito externo, a ZFM insere novamente a economia do Estado – isolada desde o declínio da economia gomífera – no capitalismo internacional. Internamente, o Modelo ZFM visava atender a um imperativo básico, ou seja, ocupar o território da região e, em especial, aquelas áreas de fronteiras, promovendo o aproveitamento econômico capitalista da região.

Dessa forma, segundo o autor, traçou-se para a ZFM uma finalidade básica: implantar, no interior da Amazônia ocidental, um centro comercial, industrial e agropecuário dotado de condições mínimas para promover o desenvolvimento do Estado.

Em sua primeira versão, tal como foi criada pela Lei 3.173, de 06/06/57, a partir do projeto do Deputado Federal Francisco Pereira da Silva, a ZFM operava tão somente como área de livre comércio de importações. A livre circulação de produtos estrangeiros, ou seja, a entrada e saída de artigos produzidos por outros países, estimulados pela redução das alíquotas do Imposto de Importação e outros incentivos, na área designada, visava gerar um intenso comércio, elevar as receitas portuárias e criar empregos.

A segunda fase dar-se-á a partir de 1967, através do Decreto Lei nº 288, de 28 de janeiro de 1967, onde foi criada uma série de incentivos fiscais especiais para a instalação de indústrias dos mais variados setores em Manaus.

A instalação do Distrito Industrial somente começou a ser viabilizada administrativamente a partir da instituição do Decreto Federal nº 63.105, de 15 de agosto de 1968, o qual declarava para fins de desapropriação uma área de cerca de 1.700 ha, distante quase 5 Km do centro de Manaus, mais precisamente, no início da rodovia BR 319.

O parque industrial de Manaus foi, aos poucos, formando-se com empresas estrangeiras que, atraídas pelos incentivos especiais, instalavam-se em uma área urbana disponível para tanto e começavam a operar, “contratando parcela da mão-de-obra disponível inicialmente, sem grande especialização, o que passou a atrair cada vez mais levas de trabalhadores vindas, sobretudo, do interior do Estado, embora os salários pagos aos operários fossem extremamente baixos”. Pontes Filho (2000, p. 192).

Segundo o mesmo autor, a capital passou a se expandir rapidamente, concentrando investimentos, renda, poder e população, enquanto o interior ficava progressivamente abandonado, bem como o Estado aumentava sua arrecadação de receitas oriundas do recolhimento dos impostos da indústria e do comércio.

O Modelo ZFM fez com que a capital adquirisse a configuração legal, econômica e sociológica atual, devido à concessão, a partir de 1967, de incentivos fiscais especiais às indústrias multinacionais.

Segundo Pontes Filho (2000), ao longo de todos esses anos o modelo ZFM passou por muitas situações de crises e perseguições, em virtude do interesse de grupos de outras regiões e, sobretudo, em razão da nova ordem econômica mundial marcada pela dinâmica da globalização, com o fim do socialismo real em 1991.

A ZFM foi forçada, para sobreviver diante da competição externa e interna, a efetuar uma adaptação baseada na automação, na redução de custos com a mão-de-obra e com outros serviços, provocando desemprego, e na busca de parâmetros pautados em modelos de produtividade e de qualidade total, a exemplo da ISO 9000 e, mais recentemente, ISO 14000.

Segundo Bonfim (1996), no caso da ZFM que foi instituída dentro de modelo de substituição de importações que se ajustava ao Brasil anterior ao ano de 1990, quando existia uma espécie de reserva de mercado para a maioria dos produtos, mantida com elevadas tarifas alfandegárias, a abertura da economia à internacionalização, no início da década de 90, introduzida por uma tendência mundial, provocou-lhe um choque profundo, levando suas indústrias a realizarem esforços de adaptação.

Segundo Antonaccio (2001), o Amazonas ingressou aproximadamente, com dois milhões e quinhentos mil habitantes no ano de 2001, mas concentra, na capital de Manaus, quase dois milhões de pessoas, com uma arrecadação equivalente a 98% de toda a receita estadual. É lamentável, segundo o autor, que os amazonenses, depois da conquista histórica da Zona Franca de Manaus, não mais se tenha importado com outras alternativas válidas para o seu crescimento, confiando nesse modelo durante os primeiros quinze anos.

Em virtude desse fato, o atual Governo Estadual vem criando programas para desenvolver o interior do Estado, principalmente incentivando a agricultura e o turismo, como alternativas para gerar o desenvolvimento sustentável paralelo à Zona Franca de Manaus. Porém, o turismo apresenta ótimas perspectivas, pois o Amazonas é possuidor de uma rara e inigualável beleza natural.

### 4.3 O AMAZONAS E O TURISMO ECOLÓGICO

O turismo vem sendo destacado como alternativa para gerar o desenvolvimento sustentado, tirando assim o Amazonas da dependência do Modelo Zona Franca de Manaus. Porém, antes de se falar sobre turismo ecológico, vale fazer uma breve conceituação sobre o turismo e suas novas modalidades.

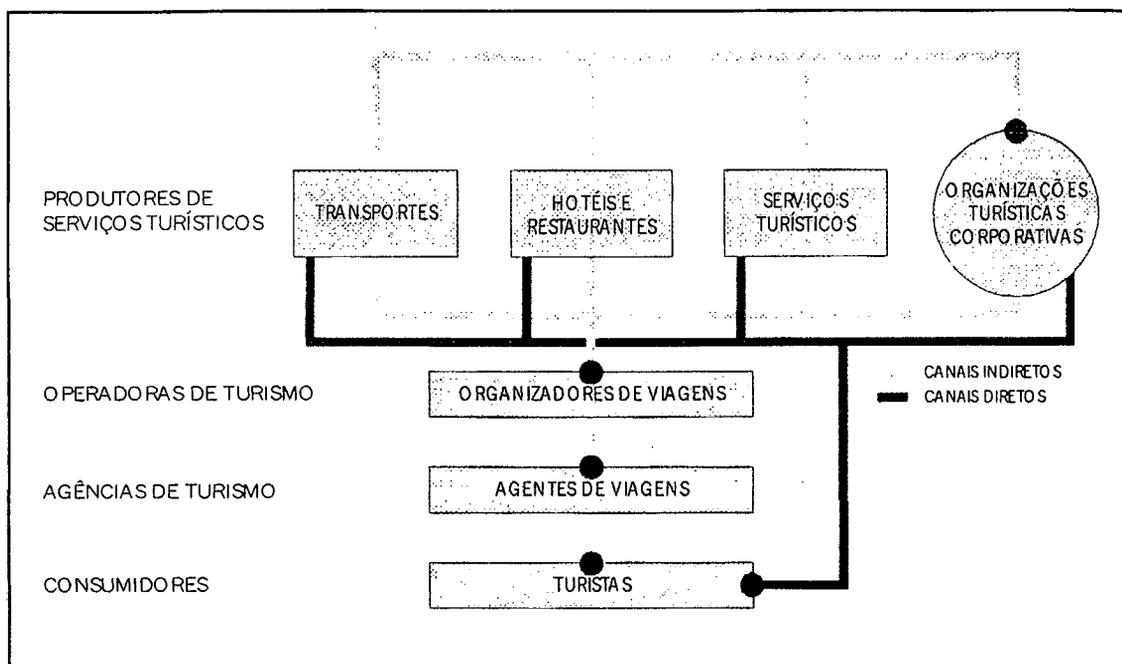
Sampol (1999) ressalta o conceito de turismo como o amplamente aceito pela Organização Mundial do Turismo (OMT). Nele o Turismo é a atividade realizada por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, negócios e outros motivos.

Assim permite oferecer, também, a classificação de bens e serviços turísticos:

- Bens e Serviços puramente turísticos e primários: são os que dependem totalmente da atividade turística. Por exemplo: hotéis, transporte, transportadoras e agências de viagens;
- Bens e serviços complementares e secundários: são os que dependem, parcialmente, da atividade turística. Por exemplo: lavanderias;
- Serviços e atividades indiretas e intermediárias: são aqueles que dependem do turismo de forma indireta; serviços de promoção (tanto públicos como privados), de contabilidade, de seguros, de assessoria, serviços financeiros, comércio varejista, serviços fotográficos, universidades, escolas de turismo, etc.

Sampol (1999) considera a atividade turística inserida em um setor tremendamente complexo, haja vista a diversidade de atividades que o compõem. As variáveis básicas, para se analisar o turismo, como qualquer atividade econômica, pode-se observar do ponto de vista da oferta e da demanda. Do lado da demanda, encontram-se os agentes compostos pelos visitantes, turistas ou excursionista, conforme o caso, e do lado da oferta, cujos agentes serão os empresários, a empresa, as instituições públicas, universidades, etc. A figura 12

demonstra através do Sistema de Turismo – SISTUR, os agentes que compõem a atividade turística.



**FIGURA 12 – Subsistema de Distribuição do SISTUR**

Fonte: Cavalcante (2001).

As novas tendências do turismo correspondem também a uma nova concepção de como fazê-lo. Essa concepção está diretamente ligada à preocupação das pessoas mais esclarecidas com a conservação do ambiente, com o respeito às culturas e com o direito à cidadania. São essas pessoas que possuem maior poder aquisitivo para viajar, esperando conhecer outros lugares, como também, usufruir de confortos proporcionados pelo mundo moderno.

Atualmente em função dos movimentos preservacionistas, o turismo vem apresentando novas tendências e a sua mais recente modalidade o Ecoturismo, que enquadra-se perfeitamente nessa nova concepção. Se bem administrado, não necessita oferecer um produto perfeito, mas criar roteiros capazes de, sem esconder a realidade, mostrar competência de transformá-la. Em outras palavras, adquirir aliados competentes para a conservação do ambiente, mas ao mesmo tempo, para a utilização desse mesmo ambiente para a sobrevivência do homem dentro de sua própria cultura.

Segundo a EMBRATUR (1994) quando se define ecoturismo, utiliza-se o preconizado nas Diretrizes para Política Nacional de Ecoturismo, que o conceitua como sendo “um segmento de atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista, através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas”.

Lindberg e Hawkins (1995) destacam o ecoturismo como uma indústria extremamente ampla e em crescimento, em muitos países. Uma das principais vantagens do ecoturismo é a de proporcionar um impulso que favorece tanto a expansão da conservação quanto o desenvolvimento do turismo. Sob o aspecto da conservação, o ecoturismo é o benefício que é mais facilmente vendido e, assim, com frequência, é incorporado nas decisões sobre o uso da terra. Em termos concretos, a cobrança de ingressos e de outras taxas associadas ao ecoturismo pode suplementar os orçamentos governamentais de conservação existentes, e fornecer incentivos para a conservação, por intermédio do setor privado. Sob o aspecto do desenvolvimento econômico, o ecoturismo pode gerar oportunidades de emprego em regiões remotas.

Segundo Cavalcante (2001), estamos próximos ao ano de 2013, ano em que se expira o modelo de desenvolvimento da Zona Franca de Manaus, o Estado do Amazonas defronta-se com o término de mais um ciclo econômico e com a possibilidade de sua economia entrar novamente em um marasmo, prejudicando, assim, o seu progresso econômico e social.

Surge, desta forma, o turismo, precisamente o naturalista, em sua modalidade turismo ecológico ou ecoturismo, fundamentando-se na oferta da natureza pouco transformada pelo homem, nas suas relações e inter-relações espaciais e nos vestígios culturais por meio das áreas de conservação. Caracteriza-se, ainda, por uma política de planejamento e de manejo dos recursos naturais, de educação ambiental, de conhecimento da natureza, da conscientização e da integração das comunidades marginais ao turismo e ao desenvolvimento sustentável. Surge, assim, como uma opção de atividade econômica, pautado nas potencialidades naturais da região, sem a vulnerabilidade política do modelo atual.

A Organização Mundial de Turismo – OMT – (1998), estudando o comportamento do mercado, afirma que o turismo, na década de 90 em diante, terá profundas modificações, resultado das transformações sociais e econômicas ocorridas no mundo, e, também, que haverá maior conscientização em relação ao equilíbrio ambiental e à sobrevivência do homem na Terra, levando o Turismo Ecológico a assumir a liderança e a mais rápida taxa de crescimento, gerando assim o desenvolvimento sustentável.

Kinlaw (1997) ressalta que o conceito de “desenvolvimento sustentável” entrou no vocabulário popular através do trabalho e publicações da *United Nations World Commission on Environment and Development (WCED)*. Em 1987, a WCED publicou seu relatório, intitulado *Our common future*. O relatório estabelece firmemente a idéia de desenvolvimento sustentável como o conceito que viria dominar as políticas econômicas e empresariais nos anos vindouros.

A WCDE oferece a seguinte definição de desenvolvimento sustentável: desenvolvimento que atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.

Foi através da Agenda 21<sup>1</sup> que surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável. Os princípios de sustentabilidade adotados neste trabalho originam-se das bases conceituais do ecodesenvolvimento, sintetizadas na seguinte expressão: o ecodesenvolvimento é um projeto de Estados e sociedades, cujo centro do desenvolvimento econômico é a sustentabilidade social e humana, capaz de ser solidária com a biosfera.

De acordo com Porter (1999), as transformações pelas quais o mundo vem passando deixam cada vez mais evidente que Países, Estados e organizações têm que aproveitar suas vantagens competitivas de forma estratégica.

O ano 2000 e os seguintes já não estão mais na esfera do reino da fantasia e da ficção científica. As mudanças do novo milênio são uma dura realidade que os executivos e suas organizações precisam enfrentar. Como afirma Drucker (1996), o

---

<sup>1</sup> Documento elaborado no Rio de Janeiro, em 1992, pela Organização das Nações Unidas, onde ficaram contidos os princípios da sustentabilidade.

mundo está vivendo um daqueles grandes períodos históricos que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, em que as pessoas não mais compreendem o mundo; e conhecer o passado não basta para explicar o futuro. Há, portanto, a necessidade de as empresas se adaptarem, precavidamente e continuamente, a um ambiente em constante mudança (HODGETTS et al 2000).

Segundo Hawken et al (1999), o capitalismo natural reconhece, por um lado, a interdependência fundamental entre a produção e o uso do capital produzido pelo homem, e, por outro, a conservação e o fornecimento do capital natural. Tradicionalmente, o capital se define como a riqueza acumulada na forma de investimentos, fábricas e equipamentos. Na realidade, uma economia requer quatro tipos de capital para funcionar adequadamente:

- O capital humano, na forma de trabalho e inteligência, cultura e organização;
- O capital financeiro, que consiste em dinheiro, investimentos e instrumentos monetários;
- O capital manufaturado, inclusive a infra-estrutura, as máquinas, as ferramentas e as fábricas; e
- O capital natural, constituído de recursos, sistemas vivos e os serviços do ecossistema.

Assim, surge um novo conceito de gestão, que é o de desempenho sustentável. Este, segundo Kinlaw (1999), é a microdescrição daquele modelo onde cada empresa ou indústria deve acompanhar, a fim de traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável em práticas empresariais. O conceito de desempenho sustentável expõe que, a sobrevivência das nações, está ligada à sobrevivência de suas empresas. Para tanto, essas necessitam obter lucro.

Segundo Cavalcante (2001), a indústria do turismo também se enquadra na regra de estar sempre em adaptação com o ambiente. Assim, várias modalidades de turismo vêm sendo desenvolvidas mundialmente. No Estado do Amazonas não poderia ser diferente: a atividade turística desenvolveu-se com o advento da Zona Franca de Manaus, embora tenha sido exclusivamente um turismo de compras, ou seja, cresceu estimulada pela área comercial, a qual detinha praticamente o

monopólio do comércio de artigos importados, no Brasil, em um momento em que o modelo econômico utilizado era fechado.

Desta forma, aproveitando os monumentos históricos originados do primeiro grande ciclo econômico do Amazonas, "Ciclo da Borracha", formava-se o complexo cuja denominação pode ser de oferta turística. O parque hoteleiro urbano, então, era formado por 20 estabelecimentos registrados e 64 estabelecimentos não registrados, aliados ainda a 3 *apart* hotéis, sendo que apenas 1 encontra-se registrado na Secretária de Turismo do Estado do Amazonas.

No Governo do Presidente Fernando Collor de Melo, o Brasil inicia sua abertura econômica e o Estado do Amazonas muda o foco do atrativo comerciante, ou seja, tem sua área comercial não mais como o grande atrativo turístico. Segundo Cavalcante (2001), em 1979, instalou-se o primeiro alojamento de selva e início dos anos 80 começaram a operar os estabelecimentos denominados alojamentos de selva, que dariam suporte ao turismo ecológico, hoje compostos de 7 alojamentos de selva registrados e 9 alojamentos de selva não registrados, porém somente 7 unidades estão em funcionamento regular.

Sendo assim, Manaus a porta de entrada para o Ecoturismo no Amazonas, necessita apenas de uma política que sistematize as ações necessárias para o seu pleno desenvolvimento, criando as condições básicas (infra-estrutura) para que empreendimentos turísticos da região estejam adequados à nova realidade.

Manaus, capital do Estado do Amazonas, considerada pelos estudiosos como a porta de entrada para o Ecoturismo da região, através de sua localização geográfica, de sua história e de sua cultura, constitui-se uma cidade de grande potencial turístico;

Geograficamente situada em plena Floresta Amazônica, Manaus possui um dos produtos capazes de atrair uma grande fatia do mercado turístico nacional e internacional, pois possui a maior reserva ecológica do planeta e os maiores reservatórios de água potável, apresenta também uma beleza natural fantástica, com seus rios e sua floresta, que apresenta o maior índice de preservação dentro da Região Norte.

A história de Manaus, embora ainda necessite de maiores pesquisas, apresenta aspectos bastante singulares, capazes de atrair o interesse e a curiosidade do turista nacional e internacional, quando se refere ao turismo patrimonial.

Culturalmente constituída pelas influências indígenas, portuguesas e nordestinas, Manaus apresenta uma grande preservação de seu primeiro período econômico importante (1850-1910), denominado de "fase áurea da borracha", representado pela arquitetura do casario do centro da cidade, assim como de seus mais importantes monumentos (Teatro Amazonas, Sede do Palácio da Justiça, Palácio Rio Negro, Mercado Adolpho Lisboa, praças, etc.).

As influências indígenas e nordestinas são evidenciadas através de seu folclore, de sua culinária, assim como também de alguns costumes, como, por exemplo, a utilização de chás e rezas oriundos da sabedoria dos pajés, o que possibilita o desenvolvimento do turismo cultural.

Manaus, embora possua um grande potencial turístico, apresenta um fraco desempenho financeiro nesse setor, assim como acontece em todo o país, necessitando de maiores investimentos na área infra-estrutural e na área de divulgação.

Sendo o maior ponto de referência para o desenvolvimento do Ecoturismo na região, Manaus necessita apenas sistematizar ações políticas capazes de suscitar a implantação de empreendimentos adequados às novas tendências do turismo, assim como também promover e divulgar de maneira competente o seu produto dentro e fora do país, de maneira que possa atrair uma grande fatia desse importante mercado. Portanto, diante do que foi apresentado, infere-se que o Amazonas possui todas as potencialidades para desenvolver essa importante atividade econômica.

#### **4.4 OS HOTÉIS DE SELVA: PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELO ECOTURISMO NO ESTADO DO AMAZONAS**

Os hotéis de selva são empreendimentos localizados em regiões que desenvolvem atividades de ecoturismo. Costumam privilegiar a integração com o meio em que estão inseridos, com o objetivo de minimizar os impactos sobre o ambiente. Em geral, são de pequeno e médio porte e operam com pouca sofisticação.

Nascimento (1999) define hotéis de selva como sendo meios de alojamentos alternativos mais dispendiosos e, normalmente mais confortáveis que os parques de campismo, constituídos por diversas unidades habitacionais, as quais devem dispor de camas, armário/estantes, seguindo a filosofia e os princípios do ecoturismo.

Para Crosby (1993), o Ecoturismo, praticado por hotéis de selva, é um segmento turístico onde a paisagem é a principal variável como ponto de confluência entre o visitante, o meio natural e a população que participa dos serviços prestados aos turistas.

O número de hotéis de selva em funcionamento no Estado do Amazonas, segundo Cavalcante (2001), são sete (7). Porém, apenas dois funcionam de forma regular, haja vista este tipo de empreendimento ter um alto custo de manutenção. O mais tradicional nesse setor é o Hotel Ariaú Amazon Tower, que foi o primeiro empreendimento de selva e hoje ocupa o primeiro lugar no mercado. Porém, como pode ser observado, todos os hotéis de selva apresentam características urbanas.

#### **HOTEL ARIAÚ AMAZON TOWERS**

O Hotel Ariaú *Amazon Towers* foi o primeiro hotel de selva a ser inaugurado no Amazonas, é classificado como ecológico especial e localiza-se às margens do Rio Ariaú, afluente do Rio Negro, encontrando-se há 55 km de Manaus. No início de suas atividades, em 1986, contava com 8 apartamentos e um barco. Hoje, esse hotel dispõe de 263 apartamentos e 11 suites, 1 sala de conferência, cada uma com

capacidade para 70 pessoas, um auditório para 650 pessoas, 2 restaurantes, um anfiteatro para 600 pessoas, facilidades audiovisuais para exposições, ar-condicionado, rádio de comunicação, telefone, fax, vídeo, TV a cabo e Internet. Possui, ainda, uma torre com 42 metros de altura, de onde se pode ter uma ampla visão da paisagem local.

Toda essa estrutura compõe 8 torres, construídas em madeira, com telas nas entradas de cada uma e nas janelas dos apartamentos e suítes, elevadas a aproximadamente 10 metros do solo, cobertas de alumínio e interligadas por passarelas, onde freqüentemente transitam macacos, araras e papagaios silvestres.

O hotel procurou seguir os estilos caboclo e indígena. As esculturas e os quadros foram feitos por pessoas da própria região. Nas paredes, além dos quadros, são utilizados cipós como decoração. A idéia é tentar fazer do hotel uma extensão da própria floresta.

Para o transporte dos turistas e realização das atividades, o hotel conta, no momento, com 31 embarcações (barcos, canoas motorizadas e lanchas) que juntos têm capacidade para o transporte de até 630 pessoas. Da mesma forma que no Acajatuba, neste hotel as saídas partem dos mesmos pontos (CEASA, Hotel Tropical).

Os pacotes oferecidos por este hotel podem incluir as seguintes atividades: traslados fluviais, com visita ao encontro das águas, *tours* de reconhecimento da região em canoas, caminhadas na selva, pescaria, passeios de canoas motorizadas pelos igapós e igarapés, focagem de jacarés, visita à casa do caboclo, visita ao vilarejo local, visita à praia fluvial, apreciação do nascer e do pôr-do-sol, observação de pássaros, passeios noturnos, todas conduzidas por guias que estão em constante comunicação com a agência ou com o hotel. Oferece ainda espetáculos de Boi Bumbá, carnaval na floresta, entre outros.

Contudo, observa-se que o hotel apresenta características de um hotel cinco estrelas, oferecendo o conforto da cidade em plena selva Amazônica. Porém, distancia-se cada vez mais do conceito de turismo ecológico, onde a natureza é o único atrativo.

## **JUNGLE PALACE HOTEL**

O *Jungle Palace Hotel* segue a mesma linha do hotel anterior, fica situado a 35 Km de Manaus, é construído sobre uma balsa de aço, oferece conforto, higiene, segurança e lazer em perfeita harmonia com a natureza, dentro de um projeto ecologicamente planejado e autônomo (água mineral, energia própria, estação de tratamento de esgoto). Especialmente concebido para aqueles que durante os intervalos das excursões sentem a necessidade de relaxar em um ambiente confortável, possui suítes com ar condicionado, TV a cabo, banheiros privativos, com ducha quente e fria, cofres individuais, guarda-roupas, mini bar, comunicação interna e varanda panorâmica, onde se pode praticar a pesca esportiva.

Possui também mirante com cenário majestoso do Rio Negro e da floresta, piscina rodeada de cadeiras para banhos de sol. Possui restaurante e American Bar Panorâmicos e climatizados, oferecendo *drinks* e som ambiente e loja de conveniência visando atender as necessidades dos turistas. Ainda possui auditório e mini academia. As excursões incluem guias multilingues. O hotel oferece pacotes denominados: *Tatu's package* – 2 dias e uma noite; *Cumaru's* – 3 dias e 2 noites; *Arara's* – 4 dias e 3 noites e o pacote *Anavilhana's* – 5 dias e 4 noites. Oferece ainda traslado do aeroporto ao *pier* do Hotel Tropical, para saída em lancha até o *Jungle Palace*. A viagem tem duração de 50 minutos. Nos pacotes estão inclusos café da manhã, almoço e jantar, além da focagem de jacarés, caminhada na selva e a oportunidade de ver o nascer e o pôr do sol.

## **HOTEL POUSADA AMAZÔNIA**

A Pousada Amazônia também apresenta características de um hotel urbano. Fica localizada no Km 36 da estrada Manaus/Manacapuru nas margens direita do Rio Ariaú, afluente do Rio Negro, numa região privilegiada com fauna exuberante, além da flora amazônica em sua totalidade.

A pousada Amazônia possui 23 suítes com ar condicionado, ventiladores de teto, exaustor, chuveiro quente e varanda independente com vista para a floresta. Restaurante, bar, sala de estar, sala de jogos, quadra poliesportiva, 2 piscinas,

sendo uma de água natural e um auditório com capacidade para 120 pessoas, equipado com TV, som, vídeo cassete, projetor de slides e *Flip Chart*.

Além das atrações fixas, a pousada oferece também passeios ecológicos como caminhada na selva, pescaria, exploração dos igarapés e igapós, visita à vitória-régia, excursão noturna com focagem de jacarés e sobrevivência na selva com noções teóricas e práticas.

Essa pousada também apresenta características de um hotel urbano, oferecendo serviços de hotel cinco estrelas em meio à selva Amazônica. Entretanto, distancia-se do turismo ecológico, cujo principal produto é a natureza do lugar.

## 5 ACAJATUBA JUNGLE LODGE: CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS CULTURAIS

Este capítulo tem por objetivo descrever as características da empresa pesquisada, identificar seus principais elementos culturais, bem como os pontos fortes e fracos da cultura.

### 5.1 CARACTERÍSTICAS DO ACAJATUBA JUNGLE LODGE

O Acajatuba *Jungle Lodge* é um hotel ecológico rústico (como pode ser observado em anexos), localizado no igarapé do Rio Acajatuba, afluente do Rio Negro, aproximadamente a 60 km de Manaus. Classificado pela EMBRATUR como ecológico *standart*, este hotel dispõe de 18 cabanas (quarenta apartamentos/80 leitos), construídas em madeira, com telas nas janelas e cobertas por palha. Todo material é da região, procurando assim, seguir o estilo caboclo (nativo da região). As cabanas ficam separadas por passarelas, cada uma com um nome de um rio importante do Amazonas (Madeira, Negro e Solimões), assim como também cada cabana possui o nome de uma tribo indígena, que habitava as margens desse rio.

Na passarela Rio Negro estão localizadas as cabanas Arapaço, Taryana, Dessana, Maku, Wamiri Atroari, Barés, Yanomami, Baniwa, Piratapuya, Tukano. O proprietário pesquisou todas essas tribos e fez um encarte contando sua história. Assim, quando o hóspede adquire a cabana, recebe o encarte contendo a história da tribo.

Na passarela Rio Solimões, estão localizadas as cabanas: Mayoruna, Tikuna, Deni. Na passarela Rio Madeira, estão localizadas as cabanas Mundurucus, Saterê Mauê.

O Hotel é composto por uma Recepção, um Restaurante, um Bar, uma Cozinha, um Almoxarifado e uma Loja, onde podem ser adquiridas lembranças do

Hotel, como camisetas, bonés, artesanato local, entre outros. Os apartamentos, o almoxarifado, o alojamento de funcionários, assim como todo o hotel, é elevado há um pouco mais de um metro e meio do solo devido às enchentes do rio. Todo o hotel é interligado por passarelas, iluminadas por lamparinas a querosene, acesas durante a noite e apagadas pela manhã, preservando as tradições locais. O hotel não possui ar condicionado, só ventiladores, os quartos possuem lâmpadas fluorescentes, mas não possuem TV nem outros serviços urbanos.

O acesso até o alojamento é feito por barco regional, com área de lazer, banheiros, bar e todos os aparatos de primeiros socorros, como coletes salva-vidas, por exemplo. Os barcos partem de dois pontos de Manaus: do Tropical Hotel Manaus e do Porto da Central de Abastecimento do Estado do Amazonas – CEASA, tendo a viagem a duração de três a cinco horas, respectivamente.

O hotel oferece pacotes organizados de uma a três noites, que podem se prolongar por mais noites conforme interesse do turista. Esses pacotes podem incluir as seguintes atividades: traslados fluviais, com visita ao encontro das águas, *tours* de reconhecimento da região, caminhada na selva, pescaria, passeios pelos igapós e igarapés, focagem de jacarés, visita à casa dos caboclos, ao vilarejo local e à praia fluvial, apreciação do nascer e do pôr-do-sol, observação de pássaros e passeios noturnos. A infra-estrutura para realização dessas atividades inclui barcos e canoas motorizadas, monitorados por rádios que permitem o contato permanente dos guias com o hotel, quando eles estão na selva, conduzindo os turistas nas atividades de traslado.

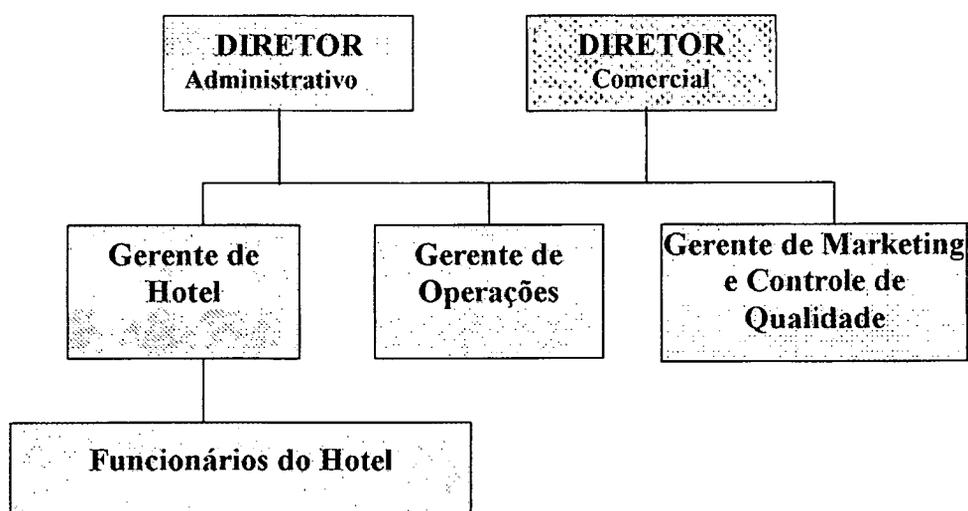
Portanto, percebe-se que a empresa conservou a cultura local como um diferencial, pois segundo o proprietário, Sr. Manoel Bessa e observado pela pesquisadora a maioria dos turistas franceses procuram um hotel de selva, onde possa contemplar a natureza e o Acajatuba Jungle Lodge é um dos mais procurados, portanto, o mesmo pretende conservar esse diferencial como um fator estratégico.

A atual estrutura organizacional é a de uma empresa familiar, sem organograma formal definido, onde todas as decisões são tomadas pelo proprietário,

Senhor Manoel Bessa Filho, Diretor Administrativo, assessorado pela sua esposa, Diretora Comercial, Sr<sup>a</sup> Célia Bessa.

O Hotel possui 21 funcionários, sendo 2 diretores, 9 pessoas que trabalham no escritório, 3 gerentes, sendo 1 Gerente de Hotel e outro de Operações ainda, está em fase de experiência, uma Gerência de Marketing e Controle de Qualidade. Os demais 8 funcionários, são o Cozinheiro Chefe, um Ajudante de Cozinha, um *Barman*, um Recepcionista, uma Chefa de Limpeza, um responsável pelo Almojarifado, um garçon, uma Responsável pela Loja, onde são vendidas lembranças do hotel, como camisetas, artesanatos e outros.

Na figura 13, podemos observar um organograma montado pela pesquisadora a pedido do proprietário e tendo como base, suas explicações, ficou da seguinte maneira:



**FIGURA 13: Organograma do Acajatuba Jungle Lodge**

Fonte : A autora

O Sr. Manoel Bessa é o Diretor Administrativo; a Diretora Comercial é a sua esposa, a Sr<sup>a</sup> Célia Bessa, que cuida dos recursos, das compras, assim como também cuida da organização do hotel, da confecção de toalhas, lençóis, talheres, tudo devidamente padronizado, além do serviço oferecido pelo restaurante, assim como seus cardápios.

O Gerente de Hotel é o Sr. Cláudio Barichello, que também é fundador do hotel, pois trabalha com a família desde a sua inauguração.

O Gerente de Operações é o Sr. José Vieira, que trabalha com a família há dois anos, ele trabalha com a parte de apoio ao hotel, transporte e logística.

Ainda está em fase de experiência a Gerência de Marketing e Controle de Qualidade, que é exercida pelo Sr. Johnson.

E, finalmente, os oitos funcionários do hotel que trabalham diretamente com o Sr. Cláudio, gerente do hotel, que juntos compõem a estrutura organizacional do *Acajatuba Jungle Lodge*.

## **5.2 EVOLUÇÃO, TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS DA EMPRESA NO TURISMO LOCAL**

O Hotel Acajatuba foi inaugurado em 1989, conforme informações concedidas pelo proprietário o Sr<sup>o</sup> Manoel Bessa, durante entrevista.

No período de 1982 a 1989, houve três eventos que contribuíram para a existência do hotel: o interesse do público europeu em conhecer a Amazônia, a constituição da sociedade e, finalmente, inauguração do hotel *Acajatuba Jungle Lodge*.

Quando o empresário cursava Mestrado na França, sempre prestava todas as informações sobre o Amazonas ao público europeu, principalmente o francês, inclusive sobre o setor hoteleiro, informando sobre a existência de um hotel cinco estrelas, que é o Hotel Tropical Manaus. Entretanto, esse público não se mostrava interessado em hotéis urbanos e sim em hotéis localizados dentro da selva. Ao retornar para Manaus, tomou conhecimento que havia sido inaugurado o hotel *Ariaú Amazon Towers*.

Durante a entrevista, o Sr. Manoel Bessa Filho, Diretor Administrativo e proprietário do Acajatuba, relatou toda a trajetória do hotel como podemos observar abaixo:

É interessante a minha entrada no ramo do turismo. Foi através do interesse de colegas de estudo, quando estava na Europa. Nessa ocasião, fazia mestrado na França, em 1982, pela Amazônia. Quando dizia que era brasileiro, vinha a velha pergunta: Rio ou São Paulo? E quando respondia Amazonas, despertava a curiosidade de todos, então começavam a dizer que gostariam de conhecer o Amazonas e perguntavam se poderiam conhecer a floresta quando chegassem em Manaus, se poderiam acampar. Outros, além dos franceses, perguntavam se não era perigoso, se não haveria possibilidade de se estar protegido em alguma coisa suspensa de madeira que desse proteção e, então, eu comecei a imaginar e fazer, digamos assim, uma espécie de consulta informal sobre o que conheciam do Amazonas.

No ano de 1987, já em Manaus, o Sr. Bessa encontrou-se com dois amigos, o Sr. Djalma Melo e o Sr. Matias, ambos professores universitários, que possuíam o desejo de também fundar um hotel nos mesmos moldes do *Ariaú Amazon Towers*. Contaram também com uma terceira pessoa interessada no projeto e disposta a investir, integralizando sua quota com um terreno apropriado para a atividade.

O Senhor Manoel Bessa lembra: a sociedade ficou assim composta de quatro sócios, que integralizariam o capital da seguinte forma: um sócio com o terreno e os outros três com valores iguais em espécie. Idealizamos dois grandes chapéus de palha: um seria o restaurante, que ainda permanece lá e uma passarela que ligaria este chapéu de palha a outro, com oito apartamentos e banheiros no centro.

O hotel iniciou suas atividades em novembro de 1989, tendo como primeiros hóspedes um casal francês, em 18 de novembro. Durante um ano o nível de ocupação foi muito baixo, não chegando a 20%.

Conforme declarações do Senhor Manoel Bessa Filho, os primeiros anos de existência do hotel não foram muito fáceis: “Nesses primeiros anos, o hotel trabalhou sempre no vermelho, pois, após a estruturação do hotel e o recrutamento dos funcionários, esses eventos foram realizados sem que houvesse previamente a captação do turista”.

No período de 1990 a 1992, houve a reconcepção do negócio do turismo ecológico: modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I; mudança de

segmento do mercado: início da divulgação do produto junto às operadoras e primeira reserva efetuada por um grupo através das operadoras.

Após um ano de atividades, o hotel encontrava-se operando sempre no vermelho e os sócios, por não obterem resultados sobre o retorno dos investimentos, aliado aos efeitos sobre a economia do governo Collor, retiraram-se da sociedade em 1990, ficando então o atual proprietário e sua família como quotistas.

Em 1990, foi construída uma cabana com dois apartamentos, permanecendo este número de cabanas durante todo o ano de 1991, iniciando-se, neste mesmo ano, a segunda cabana. Entretanto, esta última cabana ficou inacabada por falta de recursos, já que de 1989 a 1991 o nível de ocupação era baixíssimo, chegando a ficar de 30 a 40 dias sem nenhum hóspede.

Por falta de experiência no ramo, o foco inicial da demanda era composto por turistas mochileiros, turistas estrangeiros de baixo consumo e que freqüentemente ocasionavam problemas, mostrando-se incapazes de sustentar a rentabilidade do empreendimento, conforme relata o Sr. Manoel Bessa Filho:

Por diversas vezes, os cheques de viagem recebidos eram recusados porque havia denuncia de roubo efetuado pelo proprietário logo após sua hospedagem, deixando assim o hotel a descoberto, ao mesmo tempo em que este tipo de turista não tinha um procedimento compatível com os estabelecimentos de hotel de selva, ocasionando problemas para o seu atendimento.

Ao ficar sozinho à frente da sociedade, o Sr. Manoel Bessa Filho começou a pesquisar sobre o funcionamento do turismo e divulgação do produto junto a pessoas que tinham conhecimento do procedimento correto de captação de turistas, além de efetuar leituras técnicas sobre o tema. Em abril de 1990, conseguiu contato com uma Agência Receptiva em Manaus, a Aventura Turismo, ocasião em que lhe foi explicado qual era o mecanismo dessa captação. Ele teria, assim, de oferecer o seu produto a operadoras que estivessem principalmente no Rio de Janeiro. Ao dirigir-se ao Rio de Janeiro e São Paulo, a fim de apresentar às oito principais operadoras de turismo o seu produto, encontrou muitas dificuldades quanto ao atendimento pelas pessoas responsáveis pelas operadoras, uma vez que não tinha referências e estas operadoras, de grande porte, necessitariam, além de conhecer o produto, experiência de hospedagem e prestação de serviços aos hóspedes, o que

ele não podia apresentar. Então, aceitou a proposta da agência receptiva de Manaus e conseguiu três operadoras, que começaram a operar, em fase de experiência. Após receberem os primeiros turistas enviados e o *feedback* dado pelos clientes, foram se abrindo as portas de outras operadoras. Atualmente trabalha com 15 operadoras, que fazem a captação de turistas.

Cavalcante (2001) em sua pesquisa realizada no Acajatuba, sobre mudanças estratégicas, fez um pequeno resumo das fases críticas pelas quais o hotel atravessou, durante sua trajetória no turismo local como pode ser observado na figura 14.

EVENTO CRÍTICO	ANOS
1. O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia	1982
2. Constituição da sociedade	1987
3. Inauguração do hotel Acajatuba Jungle Lodge	1989
4. Reconcepção do negócio do turismo ecológico	1990
5. Modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I	1991
6. Permuta de foco de demanda – Mudança de segmento do mercado	1991
7. Início da divulgação do produto junto às operadoras	1991
8. Primeira reserva efetuada por grupos através de Operadoras	1992
9. Primeira expansão do hotel	1992
10. Crise Financeira	1994
11. Abertura da Agência de Turismo Receptivo	1995
12. Divulgação do produto através da mídia nacional	1996
13. Concretização da nova concepção arquitetônica	1997
14. Elevação da Qualidade das habitações	1998
15. Introdução da Home page na Internet	1999
16. Dinamiza a melhoria da Qualidade das habitações – Fase II	2000
17. Elaboração de Plano para completar a planta do hotel	2001
18. Inauguração de mais duas unidades	2003

**FIGURA 14: Criação e mudanças estratégicas do Hotel Acajatuba Jungle Lodge**

Fonte: Adaptado de Cavalcante (2001).

Portanto, pode ser observado que o Hotel Acajatuba Jungle Lodge desde sua inauguração em 1989, passou por momentos difíceis, mas apesar de tudo conseguiu manter-se no mercado, criando novas estratégias para sobreviver durante seus 13 anos.

Hoje o Hotel conta com 18 cabanas, com capacidade para 80 pessoas, sistema de rádios interligados com o escritório central, motor a diesel, caixa d'água panorâmica com 28 metros de altura, é um dos hotéis de selva mais procurados pelos turistas estrangeiros, recebe atores globais, como o ator Nelson Xavier entre

outros, conta com 15 operadoras de turismo, possui Home Page na Internet, onde se pode fazer reservas e consultas sobre o hotel.

Recentemente o empresário tem participado de eventos turísticos, como feiras, para vender seu produto. O Acajatuba Jungle Lodge, tem um grande potencial a ser desenvolvido e o empresário pretende investir nesse potencial, desta forma este trabalho visa contribuir para sua melhoria visando seu sucesso contínuo.

### **5.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS CULTURAIS DO ACAJATUBA JUNGLE LOGDE**

Para tornar possível uma análise dos elementos da cultura organizacional do empreendimento, fez-se necessário o uso de um Modelo. Portanto, foi adotado um modelo de análise cultural composto pela junção de três modelos que, juntos, deram suporte para identificar os principais elementos culturais da empresa.

A presente análise foi baseada no Modelo proposto, que ofereceu o respaldo necessário. Para tanto, foram aplicados roteiros de entrevistas estruturadas e aplicadas *in loco* com os funcionários do hotel. Para se alcançar os objetivos do trabalho, utilizou-se também as entrevistas guiadas com os funcionários para obtenção dos dados.

Foram entrevistados os 13 funcionários, sendo 2 diretores, 2 gerentes e os 9 que trabalham no escritório. Os demais, em número de 8 funcionários do hotel, foram entrevistados *in loco*.

#### **5.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesquisa foi guiada pelo modelo proposto e um dos primeiros elementos da cultura a ser analisado foi o clima organizacional, pois antes de se conhecer a cultura como um todo, o estudo do clima torna-se essencial para, sentir o ambiente de trabalho, a disposição para a mudança e a satisfação dos funcionários.

Em primeiro lugar, foi analisada a relação entre os funcionários da empresa com o objetivo de identificar se essa relação é de dominação, de submissão ou de harmonia, assim como flui o processo de comunicação.

Para tanto foram entrevistados os 2 diretores, 3 gerentes chaves e os funcionários do hotel, que mantêm uma convivência intensa.

Segundo os resultados dessas entrevistas, infere-se que as relações entre os funcionários não são de submissão e sim de harmonia, como se verá a seguir:

- Os funcionários moram numa espécie de vila comunitária, construída pelo proprietário, localizada nos fundos do hotel. A alimentação dos funcionários é feita pelo cozinheiro do próprio hotel. Esses funcionários não têm nenhuma despesa com alimentação e transporte. O salário, portanto, é livre dessas despesas, podendo o funcionário permanecer 25 dias no hotel e tirar seus 5 dias de folga com o salário integral.
- Os funcionários mantêm uma relação de amizade e ajuda mútua, pelo que foi observado. O fato dos mesmos estarem isolados na selva durante vinte e cinco dias, os mantém solidários uns com os outros, como pode ser observado na entrevista cedida pelo Gerente do Hotel Sr. Cláudio Barichello: "Os funcionários do hotel têm uma boa convivência. Eles moram juntos e quando um está doente os outros cuidam. Muitas vezes um cobre a folga do outro, efetuando o seu trabalho".

Ainda segundo o gerente, quando o hotel está lotado os funcionários colaboram, às vezes exercendo outras funções, ele mesmo muitas vezes serve no bar, quando os clientes querem permanecer no bar até altas horas. As funcionárias da limpeza, por exemplo, que só trabalham até às 15 horas, muitas vezes trabalham como garçonetes para que não falte nada para o turista que na maioria das vezes são grupos de franceses que estão fora de seu país e querem ser bem tratados. Portanto a pesquisa constatou que a relação ente os funcionários é de harmonia.

Durante três dias da semana chegam barcos para abastecer o hotel e trazer turistas, tudo que os funcionários precisam eles trazem, geralmente os pedidos são produtos de higiene e cigarros, dentre outros.

Portanto, os funcionários são muito bem tratados e a maioria admite que trabalha no estabelecimento pelo clima e não só pela remuneração.

### 5.3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A missão é outro elemento de suma importância para captar a cultura da empresa, pois se não for clara e transmitida aos funcionários pode desmotivar a equipe.

Neste item a pesquisadora observou que o fundador deixa bem clara a missão da organização, portanto é explícita e transmitida claramente a seus funcionários. Assim, eles são incentivados a terem comprometimento com a organização, primando pela qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Segundo o diretor fundador, a missão da empresa é: **servir aos turistas da melhor maneira possível, preservando o meio ambiente e colaborando com seus companheiros.**

Quanto ao atendimento aos clientes observou-se que é o item mais importante e mais frisado pelo Sr. Manoel Bessa, também constatado pela pesquisadora.

O Sr. José Vieira Gerente de Operações que fica no Escritório, se comunica com o hotel todos os dias, faz o levantamento das necessidades, além disso, tem como uma de suas funções informar quantos grupos irão se hospedar no hotel. Baseado nessa informação, o gerente de hotel providencia a limpeza dos quartos e preparação dos passeios. Ele também é responsável pelas compras, abastecimento, folga e pagamento dos funcionários. Em entrevista ele declara:

Nosso principal objetivo é prestar um serviço de qualidade. Eu pessoalmente faço o levantamento de tudo que o hotel irá precisar para recepção dos grupos. O diretor procura descentralizar as decisões para obter rapidez.

A Diretora Comercial, Sr<sup>a</sup> Célia Bessa, é também responsável pelas compras do hotel. Ela cuida da organização da copa e cozinha, fiscaliza a limpeza, compra os acessórios para o hotel, como: roupas de cama, toalhas, louças, talheres, todos padronizados e de muito bom gosto.

Ela também cuida do cardápio do hotel, que geralmente inclui três pratos diferentes, como frango, peixe e um tipo de carne e uma variedade de saladas. O restaurante é *self service* e possui um excelente padrão de qualidade. Em entrevista com a pesquisadora, ela declara:

Todos os finais de semana, venho ao hotel e verifico as roupas de cama, a organização e limpeza. Vejo o que está faltando para que tudo funcione da melhor maneira possível, pois nosso objetivo é servir bem, pois o cliente bem atendido volta sempre.

O outro ponto fundamental da missão da organização é a questão ambiental podemos observar que ela é aceita por todos, pois eles levam muito a sério a questão da preservação ambiental, pode ser comprovado pelo cuidado que eles possuem com a questão do lixo, existem diversas lixeiras ao longo das passarelas, o turista é induzido a não jogar lixo no rio, no hotel, enfim é proibido poluir.

A iluminação das passarelas e da entrada do hotel é à base de lamparinas a querosene, preservando o estilo local, são acesas às 18:00h e são apagadas às 06:00h, como pode ser observado, a natureza do lugar é preservada em todos os detalhes.

Quanto ao aspecto de ser solidários com os companheiros, a pesquisa também constatou que ela é levada a sério, pois o próprio Sr. Manoel Bessa dá o exemplo, como declara:

Creio que a causa maior do sucesso da empresa é a de fazer sempre o melhor. Procuro sempre a inovação, incentivo meus funcionários a serem criativos, procuro sempre ouvir e acato toda e qualquer idéia que venha somar, procuro sempre estimular as contribuições.

Observou-se também que a imagem do fundador é utilizada para manter coesa a empresa, sendo um fator motivador. De acordo com o que foi observado,

todos os funcionários atribuem uma espécie de carisma ao Sr. Manoel Bessa Filho, sendo uma pessoa muito querida e respeitada por todos, pois apesar de ter um currículo extenso: Juiz Aposentado, Coordenador do Curso de Direito da Universidade Paulista UNIP, Professor, Empresário, Escritor entre outros é uma pessoa que se relaciona com interesse e simplicidade com seus funcionários.

O gerente do hotel, que é uma pessoa de sua inteira confiança e lida diretamente com todos os funcionários, afirma que:

O Dr. Bessa é querido por todos. Ele conhece todos os funcionários pelo nome, conversa e brinca com todos e tem um carisma muito grande pela forma de tratamento que dá a seus funcionários.

De acordo com o Sr. Manoel Bessa Filho, fato constatado pela pesquisadora, tanto a comunicação quanto relacionamento entre o pessoal da empresa são muito bons. Conforme observações, todo e qualquer funcionário tem acesso direto ao proprietário, que por sinal conhece e sabe o nome de todos os seus funcionários, inclusive sabe até de seus problemas pessoais. As decisões da administração levam em consideração o desempenho dos funcionários, sendo a supervisão flexível, a comunicação flui tanto de forma vertical quanto horizontal.

A relação entre o diretor e o Gerente do Hotel, Sr. Cláudio Barichello, é de total confiança. Durante a entrevista o mesmo relatou:

Quando quebra qualquer equipamento no hotel ou quando é preciso ser feita qualquer manutenção nas instalações fixas, converso com Dr. Bessa, que procura entender o porquê e depois me dá carta branca.

O Sr. Manoel Bessa Filho, afirmou que pretende criar uma cultura inovadora:

Eu quero criar uma cultura inovadora na minha empresa, pois entendo que, hoje, a cultura é um dos pontos fortes para qualquer empresa que queira tornar-se competitiva. Estou criando um sistema de treinamentos para incentivar e qualificar meus funcionários. Quero também criar um plano de cargos e salários, que leve em conta o tempo e o desempenho dos meus funcionários, pois acredito que o capital humano precisa ser tratado como prioridade.

Segundo os dirigentes da empresa, a cultura contribuiu tanto para as mudanças necessárias, quanto para a sua adaptação as transformações do mercado local. Segundo o proprietário, os principais pontos da cultura que permitiram essa adaptação foram a capacidade de crer no trabalho e nos objetivos dos dirigentes e a persistência em oferecer um atendimento diferenciado. A missão é outro elemento de suma importância para captar a cultura da empresa, pois se não for clara e transmitida aos funcionários pode desmotivar a equipe.

### **5.3.3 PRINCIPAIS NORMAS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo os dirigentes da empresa, também constatado pela pesquisadora, não existem muitas normas a serem seguidas. As principais normas básicas, como declara o Sr. Bessa, são: “servir os turistas da melhor maneira possível; respeitar o meio ambiente; colaborar com os companheiros sempre que necessário”.

Além dessas normas, que são explícitas, não existem normas adicionais.

Os valores são intensamente assumidos e compartilhados pelos funcionários, que são incentivados a demonstrarem precisão e atenção a esses detalhes.

As atividades dos funcionários são projetadas em torno de equipes de trabalho, cujos membros são encorajados a interagir com pessoas de outros níveis hierárquicos e funcionais.

Em entrevista com o Sr. Cláudio Barichello, Gerente do Hotel de Selva, ele afirma que os principais valores compartilhados pelo seu pessoal são: cooperar com seus colegas de trabalho; tratar bem o hospede, oferecendo um serviço de alta qualidade; cuidar do meio ambiente.

Os funcionários entendem claramente esses valores, que por sinal são compartilhados por todos. Em entrevista, a D. Lúcia, encarregada da limpeza há um ano, declara:

Gosto do que faço, gosto muito de trabalhar no hotel, a equipe é solidária e o clima da organização é de harmonia. Quanto ao regime de trabalho, estou acostumada, pois já trabalhei anteriormente em outro hotel de selva com o mesmo regime de trabalho.

Durante entrevista com o Sr. Antonio Orange, responsável pelo bar do hotel há quatro meses, ele declara que:

Gosto do que faço, a empresa possui um clima de amizade entre os funcionários, os valores são compartilhados pela equipe, o bom atendimento ao cliente é tão importante que às vezes fico no bar até o último cliente retirar-se.

Quanto ao Sr. Aluizio Chaves Colares, Cozinheiro chefe, que trabalha no hotel há dois anos, diz que o lugar é muito bonito, que o clima da empresa é muito bom, que os diretores mantêm constante contato com ele, pois quando chegam os grupos de turistas, ele recebe as quantidades e as receitas a serem preparadas para os hóspedes e convidados. "Gosto do que faço. A empresa tem um clima de harmonia, os valores são transmitidos aos novos membros. Quanto ao regime de trabalho, não faz diferença, pois já havia trabalhado em outra empresa similar".

O Sr. Gonçalo, Recepcionista do hotel, afirma que, apesar do pouco tempo que está trabalhando na empresa, sente que o clima entre os funcionários é de muita harmonia, que os companheiros colaboram sempre que necessário e que pelo fato dos mesmos estarem isolados na selva, o clima de solidariedade é muito grande. *In verbis*:

Estou há 4 meses na empresa. Estou gostando muito do que faço, a empresa possui um ambiente ameno, as pessoas são incentivadas a trabalharem em equipe, mas estranho o regime de trabalho que é de 25 por 5. Quanto ao resto, estou satisfeito.

A Sr<sup>a</sup> Maria Eugênia, responsável pela loja do hotel há quatro meses, declara:

O ambiente de trabalho é muito aconchegante, os funcionários são solidários com o grupo, a empresa incentiva o bom relacionamento entre os funcionários, a missão da empresa é explícita, ou seja, tratar bem o cliente, cuidar do meio ambiente, valores esses que são compartilhados por todos.

Segundo a Sr<sup>a</sup> Maria Eugênia, apesar de trabalhar na empresa há pouco tempo, se sente bem ambientada, pois segundo ela, o clima da empresa é muito harmonioso, os companheiros são solidários e diz que está gostando muito do que faz.

Portanto, observa-se que a empresa procura expressar suas normas e valores de maneira clara, para que possa ser compartilhado por todos.

#### 5.3.4 A CULTURA DA EMPRESA E O SEU PERFIL FRENTE À MUDANÇA

Atualmente a empresa que tenha como meta permanecer no mercado precisa levar a sério a questão da cultura como elemento de fundamental importância para a mudança e inovação, o proprietário respondeu que a empresa prima sempre por ela, por exemplo, a empresa hoje possui sistema de gerador a diesel, as cabanas possuem iluminação elétrica. Os banheiros, que eram de madeira e apresentava um aspecto estranho quando molhados, foram todos reformados e hoje todos são de alvenaria, com uma qualidade bem superior. Porém, sempre mantendo o estilo da cultura local, o hotel não possui ar condicionado, nem televisores nas suites, pois o proprietário prima pela conservação da natureza, como afirma na entrevista: “o turista, quando busca um hotel de selva, quer contemplar a natureza e não assistir televisão”.

O desejo do Sr. Manoel Bessa, que é um empresário inovador, é fazer do hotel um estabelecimento que ofereça conforto em meio à selva Amazônica, sem tirar o estilo rústico da empresa, que é o seu maior diferencial:

O turista quer aproveitar a natureza, mas quando chega à noite ele quer conforto. Nossas cabanas possuem luz elétrica, ventiladores, camas com lençóis padronizados, toalhas com o logomarca do hotel, devidamente ensacadas. Os sabonetes são também padronizados.

A comunicação, que era feita através de rádio e às vezes não funcionava devido às chuvas torrenciais, atrapalhando assim a transmissão, também foi inovado. Hoje, a empresa possui sistemas de rádio interligados a um computador, que fica no Escritório Central, em Manaus, facilitando o sistema de comunicação.

Está em fase final de construção uma caixa d'água com capacidade de 10 mil litros, para o total abastecimento do hotel. Ela fica suspensa a mais de 20 metros de altura, bombeando a água do rio. Ela também oferecerá uma visão panorâmica do hotel, para os hóspedes que podem subir e contemplar a natureza do lugar.

A empresa possui sua *home page* na Internet, sendo consultada em vários países da Europa, de onde recebe grupos de estrangeiros constantemente. Também está sendo criada uma Gerência de Marketing e Controle de Qualidade para melhorar a qualidade do atendimento e criar uma campanha agressiva.

A empresa possui micro ônibus modernos para oferecer um melhor conforto a seus clientes. Conta também com 02 barcos equipados com rádios e tudo de mais moderno. E ainda possui dois barcos que são alugados para dar suporte, dependendo do número de turistas a serem recebidos no hotel. Conta ainda com 15 operadoras de captação de turistas.

Segundo o Sr. Cláudio Barichello, a rotatividade de turistas pelo hotel fica em torno de 18 turistas por semana. O escritório efetua a reserva e o mesmo manda preparar as cabanas e os demais atrativos para servi-los, como os guias, para acompanhar os turistas, durante as pescarias, as caminhadas na selva, a focagem de jacarés e a alimentação do grupo, pois o hotel oferece em seus pacotes, café da manhã, almoço e jantar e ainda são oferecidos serviço de bar e copa.

O Sr. Jonhson, Gerente de Marketing e Controle de Qualidade, que também substitui o gerente do hotel de selva durante a sua folga, diz que está criando um sistema de controle de qualidade, da seguinte maneira: anota todas as observações feitas pelos turistas, em um formulário que é dado na recepção quando eles se hospedam. Nesse formulário, consta uma série de perguntas relativas ao atendimento, tratamento dos funcionários e demais serviços. Existe ainda um espaço onde o turista pode fazer observações e sugestões. Na saída, o turista entrega o formulário preenchido e em seguida é feita a análise dos dados.

As principais reclamações são levadas para pauta de reunião e em seguida são tomadas as decisões cabíveis. Como por exemplo, troca de guias que não são funcionários do hotel e sim *free lance*. Outro problema, segundo o Sr. Jonhson, é a contratação de canoieiros, pois são serviços terceirizados, onde os mesmos são recrutados na vila, que fica nas proximidades do hotel. Geralmente são pessoas que não têm treinamento adequado para lidar com turistas.

Nem sempre essa mão-de-obra possui capacidade para atender os requisitos, mas existe uma grande dificuldade em encontrar pessoas que conheçam a região tão bem quanto eles.

### **5.3.5 MOTIVAÇÃO: INCENTIVOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS**

A pesquisa constatou através de entrevistas com o proprietário, que a empresa ainda não utiliza sistemas de recompensas para incentivar seus funcionários, como por exemplo, aumentos salariais e promoções. Porém, esse item está sendo revisto segundo o proprietário, ele afirma que pretende investir ainda em cursos profissionalizantes e aulas de inglês, para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos turistas.

De segunda a quarta, geralmente, o hotel fica sem hóspedes. Então estou providenciando cursos de cozinha que serão oferecidas pelo cozinheiro chefe, atendimento ao público, que será ministrada pelo gerente de Marketing e Controle de Qualidade e aulas de inglês, que serão ministradas pelo recepcionista do hotel, que tem fluência em línguas estrangeiras.

Outra dificuldade, segundo o dirigente da empresa, é a alta rotatividade de funcionários, devido ao regime de trabalho, que é de 25 por 5, ou seja, o funcionário trabalha 25 dias na selva e folga 5 dias. Porém, o Sr. Manoel Bessa declara em entrevista, que irá mudar o sistema: "Pretendo mudar o sistema de trabalho, de 25 dias de trabalho e 5 de folga, para 12 dias de trabalho para 03 de folga".

Uma outra dificuldade constatada é a falta de uma política salarial adequada. Em entrevista com os funcionários, eles responderam o seguinte:

D. Lúcia encarregada da limpeza há um ano, respondeu: "Meu salário é R\$ 250,00. Levando em conta que não tenho despesas adicionais, dá pra levar, mas acredito que poderia melhorar".

Em entrevista com o Chefe da Cozinha, Sr. Aluizio Chaves Colares, que por sinal é um dos mais bem remunerados, ele declara: "Quanto ao salário, estou muito satisfeito. Minha remuneração é R\$ 500,00 ao mês, livre de despesas adicionais".

Em entrevista com o Sr. Gonçalo, Recepcionista, que por sinal faz parte dos funcionários mais remunerados, ele declara: "Ganho R\$ 500,00 e estou satisfeito. Aqui não tenho como gastar, pois estou no meio da selva".

Em entrevista com a Sra Maria Eugênia, responsável pela loja do hotel, ela declara o seguinte: "Recebo R\$ 250,00 e estou satisfeita, porém. poderia melhorar".

O Sr. Orange, responsável pelo bar, declara que sua remuneração é de R\$ 220,00, que ele acha pouco, porém, livre de despesas extras, como alimentação, transporte e outros gastos, já que ele se encontra no meio da selva. O mesmo já é aposentado e trabalha no estabelecimento por opção, pois, segundo ele, a natureza do lugar é fascinante.

O Gerente do Hotel, Sr. Cláudio, declara que seu salário é de R\$ 500,00, o que ele considera pouco, mas já está em fase de negociação com os dirigentes para mudar a política salarial da empresa.

Os demais gerentes, o de Operações e Marketing, também recebem R\$ 500,00 e consideram que essa política precisa ser mudada. Porém, em entrevista com o Sr. Bessa, ele declara:

Sei que preciso criar uma política salarial adequada, porém os funcionários não possuem formação superior. No futuro pretendo contratar pessoas que possuam formação na área, já que Manaus possui quatro Universidades que oferecem os cursos de turismo e futuramente teremos profissionais preparados com nível superior.

Portanto, a empresa não possui ainda um sistema de cargos e salários, dificultando, assim, a contratação de mão-de-obra qualificada. Infere-se, assim, que a organização necessita de uma política de incentivos, que possa atrair mão-de-obra qualificada, pois o salário não é muito atrativo.

### **5.3.6 PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO**

Em primeiro lugar a pesquisa deu ênfase aos pontos fortes da cultura da empresa, com o objetivo de fortalecer ainda mais o que a empresa tem de melhor.

Quanto aos pontos fortes, destaca-se que, embora a empresa possua uma estrutura familiar, os dirigentes apresentam competência para administrar o negócio, pois a organização sempre esteve voltada para a inovação diante das mudanças ocorridas, tornando-se uma das líderes no mercado local. Além disso, procura descentralizar suas decisões, para que possa oferecer um serviço de qualidade, preservando a natureza, mantendo o estilo da cultura regional.

A pesquisa constatou que a empresa possui um grande diferencial em relação aos demais hotéis de selva, pois é o único que preserva as características culturais da região. O proprietário faz questão de manter esse diferencial, acreditando que o principal produto da empresa é a beleza natural do lugar.

A missão da organização é outro ponto forte, pois a mesma é transmitida e aceita por todos de forma clara, pois, ao serem entrevistados, os funcionários responderam quase que unanimemente que procuram cumprir a missão da empresa, que é cuidar do meio ambiente, colaborar com os companheiros e tratar bem o cliente.

Quanto às normas, constatou-se ainda que a empresa não possui muitas normas e regras a serem obedecidas pelos funcionários, facilitando assim, a comunicação entre os mesmos.

A pesquisa também constatou que o Diretor Fundador Sr. Manoel Bessa é peça chave para que essas mudanças fossem implementadas, contribuindo, assim, com seu caráter dinâmico e sua visão clara do negócio, além de ser um empresário que faz questão de conhecer seus funcionários e tratá-los de maneira amistosa.

Portanto, pode-se inferir que, apesar da empresa possuir uma estrutura familiar, a administração prima pela qualidade e tudo funciona de maneira eficiente. O gerente do Hotel, Sr. Cláudio Barichello, está na administração desde sua fundação, embora tenha se mantido afastado por um período de tempo. Agora foi chamado de volta para implementar essas mudanças. Hoje, a empresa conta com *home page* na Internet, opera com mais de 15 operadoras, recebe atores globais e turistas de todas as partes do mundo, sendo um dos mais procurados da região.

### 5.3.7 PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO

Entre os pontos fracos constatados pela pesquisa, citam-se a alta rotatividade de funcionários devido ao regime de trabalho, que é de 25 por 5, ou seja, o funcionário trabalha 25 dias na selva e folga 5 dias, dificultando, assim, a permanência na empresa, que gira em torno de 4 meses, dificultando um treinamento contínuo.

Constatou-se, também, que outra dificuldade é a falta de uma política salarial adequada, pois o salário médio dos funcionários é R\$ 250,00, dificultando, assim, a contratação de uma mão-de-obra qualificada.

Além disso, a empresa não utiliza sistemas de recompensas para incentivar seus funcionários, como aumentos salariais, promoções e cursos profissionalizantes. Porém, esse item está sendo revisto, pois o proprietário pretende investir ainda em cursos profissionalizantes para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Inclusive, já estão sendo implementados cursos de línguas no próprio hotel.

A pesquisa constatou que os funcionários não possuem curso superior, ou formação não área de turismo. Porém, o mercado possui quatro universidades que oferecem o curso de turismo como o CIESA, Nilton Lins, UNIP e ULBRA. Futuramente, portanto, o proprietário poderá dispor de profissionais dessa área.

Constatou-se ainda que a contratação do Gerente de Marketing e Controle de Qualidade, Sr. Jonhson, tem esse propósito, ou seja, verificar o padrão de qualidade do serviço e o nível de qualificação do pessoal. A partir dessas avaliações, o hotel visa implementar medidas para solucionar esses problemas, visto que o pessoal da direção demonstra competência e está implantando um programa de qualidade total.

Observou-se, também, através de entrevista com o proprietário que o papel do Governo para essa atividade é de fundamental importância. Entretanto, os empresários desse setor alegam que suas contribuições ainda são tímidas, quando deveria existir maior incentivo, pois essa atividade é uma das apontadas para gerar o desenvolvimento sustentável da região. Porém, o custo de manutenção dessa atividade é muito alto, devido ao caráter sazonal, necessitando assim de um alto capital de giro, dificultando a permanência nesse setor.

No caso do Acajatuba a empresa manteve-se no mercado devido à visão empreendedora de seu fundador, que sempre persistiu em seu sonho, qual seja, o de tocar a empresa mesmo em períodos difíceis.

Portanto, este capítulo fez um estudo dos elementos da cultura, apontando os pontos fracos e fortes, visando contribuir para fortalecer ainda mais os pontos fortes e sugerindo medidas para corrigir os pontos fracos, objetivando o sucesso da empresa, que por sinal apresenta uma cultura que se trabalhada tem tudo para ser um diferencial, uma estratégia e um fator favorável para competir no mercado.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões finais relativas ao trabalho desenvolvido no presente estudo, tendo como referência os objetivos de pesquisa estabelecidos. A primeira parte, sintetiza os principais destaques da base teórica empírica e, apresenta um resumo subjetivo das constatações e resultados encontrados no estudo. Na segunda parte, são apresentadas algumas recomendações, com o objetivo de colaborar com a instituição pesquisada e o desenvolvimento dos estudos na área.

O estudo da cultura organizacional não é de natureza simples, já que a cultura envolve, comportamentos regulares de interação, utilizados como linguagem, rituais e normas, valores que se criam em grupos de trabalho. Fazer uma análise de cultura, portanto, não é tarefa simples.

Entretanto, hoje a cultura se mostra como elemento indispensável, para as organizações que pretendem manter-se no mercado. Obter a adesão dos funcionários às crenças e valores da organização é um desafio para o administrador e uma garantia de boa performance para o negócio, independente do local ou do setor.

Estas condições de incerteza do mercado estão obrigando as organizações a se transformarem em entidades mais eficientes e mais adaptáveis, levando-as a desenvolver algumas características que lhes permitam sobreviver num mercado mais competitivo.

Assim, diante das condições de globalização, de competitividade e de restrição financeira – características desta nova onda de transformações – a situação das organizações está se tornando cada vez mais complexa, heterogênea e, sobretudo, menos generosa.

Neste contexto, missão e cultura transformam-se numa chave importante para determinar o êxito ou fracasso da organização, pois a missão reflete, em linhas gerais, as atividades e sistemas de valores que a mesma representa, ou seja, a cultura organizacional que nela predomina.

Dadas essas circunstâncias, faz-se imprescindível que os membros da organização entendam o real significado desta missão e, por sua vez, que a organização entenda a importância que representa a cultura de sua organização.

A necessidade de identificar o conceito de cultura organizacional, sendo este um conceito que vem da antropologia social e que identifica os valores de qualquer grupo humano, está orientada para refletir como os membros e participantes de uma dada organização percebem e sentem a realidade. Dessa forma, consegue-se ter uma interpretação adequada com relação ao funcionamento da organização. Isto permitirá de uma certa forma conhecer com mais profundidade as atitudes de resistência dos integrantes de uma entidade ao se enfrentarem com os processos de mudança.

Trabalhar de forma correta a cultura de uma organização permite descobrir como a entidade pode sensibilizar as pessoas para que elas possam se motivar, se envolverem e se comprometerem mais com a organização, o que criará um acordo entre o pessoal e a organização. Isto permitirá ao indivíduo perceber que se ele participa poderá conseguir alguns créditos ou benefícios pessoais. Por sua vez, a organização ao aproveitar os esforços dos seus integrantes, poderá conseguir o desempenho esperado e a sua sobrevivência no mercado.

## 6.1 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi de verificar a relação entre o processo cultural de uma organização e o ambiente em que ela atua. O estudo foi aplicado em um hotel de selva no Estado do Amazonas, pela razão dessa atividade ser apontada como uma das alternativas para gerar o desenvolvimento sustentável na região, tipo de desenvolvimento preconizado para o Estado do Amazonas, cujo diferencial consiste em sua localização em plena floresta amazônica, quase inteiramente preservada. Após a análise dos resultados da pesquisa, apresentam-se os resultados obtidos, com base nos objetivos previamente fixados.

Com relação à **evolução, trajetória e perspectivas da empresa** no turismo local, observa-se que *Acajatuba Jungle Lodge* é um hotel ecológico rústico, localizado no igarapé do Rio Acajatuba, afluente do Rio Negro, aproximadamente a 60 km de Manaus. Classificado pela EMBRATUR como ecológico *standart*, este

hotel dispõe de 18 cabanas (quarenta apartamentos/80 leitos), construídas em madeira, com telas nas janelas e cobertas por palha. Todo material é da região, procurando assim, seguir o estilo caboclo (nativo da região). As cabanas ficam separadas por passarelas, cada uma com um nome de um rio importante do Amazonas (Madeira, Negro e Solimões), assim como também cada cabana possui o nome de uma tribo indígena, que habitava nas margens desse rio, preservando a cultura local.

O hotel é composto por uma Recepção, um Restaurante, um Bar, uma Cozinha, um Almojarifado e uma Loja onde podem ser adquiridas lembranças do Hotel, como camisetas, bonés, artesanato local, entre outros. Os apartamentos, o almojarifado e o alojamento de funcionários, assim como todo o hotel, é elevado há um pouco mais de um metro e meio do solo devido às enchentes do rio. Todo o hotel é interligado por passarelas, iluminadas por lamparinas a querosene, acesas durante a noite, preservando as tradições locais. O hotel não possui ar condicionado, só ventilador. Os quartos possuem lâmpadas fluorescentes, mas não possuem TV nem outros serviços urbanos.

Dos resultados da pesquisa, constata-se que a organização vem mantendo, ao longo de sua trajetória, a missão estabelecida quando de sua criação e que visa servir aos turistas da melhor maneira possível, preservando o meio ambiente, em estreita relação com a cultura local. Neste item a pesquisadora observou que o fundador deixa bem clara a missão da organização, portanto é explícita e transmitida claramente a seus funcionários. Assim, eles são incentivados a terem comprometimento com a organização, primando pela qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

A crescente demanda de ocupação apresentada pelo hotel, por outro lado, abre perspectivas para que a empresa se mantenha no mercado e se identifique e insira cada vez mais na cultura local.

Com relação aos **componentes da cultura organizacional da empresa**, observou-se que a cultura organizacional da empresa contribuiu para as mudanças necessárias para a sua adaptação à transformação do mercado local, após a abertura do mercado nacional à internacionalização. Segundo o proprietário, os

principais pontos da cultura que permitiram essa adaptação foram: a capacidade de crer no trabalho e nos objetivos dos dirigentes e a persistência em oferecer um atendimento diferenciado.

Os resultados das entrevistas, realizadas com todos os dirigentes e funcionários, permitem inferir que tanto o relacionamento quanto à comunicação entre esses componentes é intensa e harmoniosa. Os funcionários devem seguir as seguintes e exclusivas normas, quais sejam: servir os turistas da melhor maneira possível; respeitar o meio ambiente; colaborar com os companheiros sempre que necessário. Essas normas, inclusive, são aceitas e compreendidas por todos, tornando-se a missão principal da empresa.

O hotel Acajatuba possui pontos fracos e pontos fortes em sua cultura. Os pontos fracos dizem respeito, principalmente, à falta de um plano de cargos e salários que propicie incentivo à contratação de mão-de-obra especializada. Já os pontos fortes, dizem respeito a várias de suas características, como por exemplo:

O diretor fundador possui uma visão clara do seu negócio, acreditando que sua empresa pode ser a única a preservar as características culturais do Amazonas, sendo esse seu principal diferencial.

A empresa possui normas explícitas, seguidas por todos, facilitando o comprometimento de seus funcionários com a sua missão, que hoje a organização que possui o menor número de normas é tida como eficiente, seus valores também são compartilhados por todos.

No que se refere ao **relacionamento da cultura organizacional com a cultura local**, constatou-se que o Acajatuba *Jungle Lodge* se caracteriza como o mais autêntico hotel de selva de região amazônica.

Os hotéis de selva representam, no Estado do Amazonas, uma modalidade de turismo ecológico, uma das alternativas para o desenvolvimento sustentável da região, que historicamente vem sendo respaldada por modelos únicos de desenvolvimento, como o “Ciclo da Borracha”, entre 1850 e 1910, e pelo modelo Zona Franca de Manaus, único modelo econômico existente na região, a partir de 1967.

O turismo ecológico ou ecoturismo, portanto, é apontado como uma das alternativas mais viáveis para gerar o desenvolvimento do Estado, visto ser o setor que mais cresce no mundo, haja vista ser uma de suas principais características a de gerar oportunidades de emprego em regiões remotas, como é o caso do Amazonas, e onde os seus recursos naturais poderão ser explorados dentro de uma concepção econômica ambiental de preservação.

Entre os quatorze hotéis de selva existentes na região, o Acajatuba é um dos que se manteve no mercado apesar da crise do dólar, após a implantação do Plano Real, em 1994. É um dos mais antigos e o único que possui um estilo rústico, preservando a cultura local. Foi fundado em 1989, possui uma beleza natural muito peculiar, pois sua localização é privilegiada, nas margens do Rio Acajatuba.

Os principais hotéis de selva do Estado optaram pelo estilo de hotéis urbanos, oferecendo serviços como TV, ar condicionado, Vídeo Cassete, DVD entre outros, para proporcionar ao turista o mesmo conforto da cidade, estando em meio à floresta Amazônica. Porém, o hotel escolhido como objeto desta pesquisa apresenta características de um hotel rústico e regional, oferecendo a natureza como principal produto, e é esse justamente o seu diferencial em relação a todos outros.

Finalmente, infere-se que o fato de ser uma das empresas líderes do setor, indica o pleno sucesso do empreendimento preconizado pela sua cultura organizacional, adequada à filosofia do desenvolvimento sustentável da região amazônica.

## **6.2. RECOMENDAÇÕES**

A partir das constatações obtidas através da pesquisa e pretendendo maior desenvolvimento da área e do tema desta dissertação, sugere-se a realização de outros estudos voltados para a compreensão e interpretação desta área que é apontada como a principal alternativa para o desenvolvimento da região.

A existência de muito pouco material publicado nessa área indica a necessidade de a comunidade acadêmica e aos órgãos do Governo desenvolverem estudos sobre o tema que é de suma importância para o desenvolvimento dessa

atividade que poderá se transformar em suporte para o desenvolvimento econômico e social da região.

Nesse sentido, espera-se que este trabalho possa contribuir para futuras pesquisas, pois nosso Estado precisa de toda contribuição possível para criar alternativas que venham a desatrelar sua economia do Modelo Zona Franca de Manaus. O turismo é uma dessas alternativas, pois o Estado do Amazonas é possuidor de uma das belezas mais raras do planeta, seus rios misteriosos, sua floresta encantada, sua fauna, são únicas, sem falar de sua cultura fantástica e fascinante que serviram de inspiração para este trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Leonor Farias. **Uma proposta de gestão ambiental em hotéis de selva**. Dissertação. Manaus – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

AKTOUF, OMAR. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In.: CHANLAT, Jean-François – coordenador – **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1993.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da organização: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. Editoração Eletrônica, 1999.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra- estrutura, pessoas e tecnologias**. Ed. Saraiva 2002.

ANTONACCIO, Gaetano Laertes Pereira. **Amazonas – a outra parte da história**. 2ª ed., Manaus: Imprensa Oficial do Amazonas, 2001.

BEEMER, C. Britt. **Marketing estratégico**. São Paulo: Futura, 1998.

BENNIS, Warren. **A Invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BOMFIM, Ronaldo. **Zona Franca de Manaus: realidade, desafios e oportunidades**. Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – AFEAM, Manaus 30 de Abril de 1996.

CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. **Ecoturismo: Estudo de caso do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas em hotéis de selva no Estado do Amazonas**. Dissertação. Manaus – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

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

CROSBY, P. **Qualidade sem lágrimas**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

- CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DERECK, F. Abell. **Duplo planejamento**. HSM Management, Setembro-outubro, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed., São Paulo: Pioneira 1996.
- EMBRATUR. **Diretrizes para uma política nacional do ecoturismo**. Brasília, 1994.
- FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna Administração de empresas**. São Paulo: Pioneira 1997.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas 1997.
- GIBSON, Rowan. **Repensando os Negócios**. In: **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ª ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- HAMMER, Michael. **Além do fim da Administração**. In: **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HANDY, Charles. **Encontrando sentido na incerteza**. In: **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HAWKEN, P. et al. **Capitalismo Natural: criando a próxima Revolução Industrial**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- HODGETTS, R. M., et al. **Abaixo o convencional**. In: HSM Management. São Paulo, v.4, n.22, Set/out. 2000.
- KANTER, Elizabeth 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.

KIM, H. Daniel. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 3ª ed., São Paulo: Futura, 1999.

LINDBERG, K. e HAWKINS, D. E. **Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 23.ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1996

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

NASCIMENTO, S.M. **Projeto do produto hoteleiro: o caso dos hotéis de selva**. Dissertação. Florianópolis – Mestrado em Administração, 137 p, julho de 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Introducción e tedqual – uma metodologia para calidad en educacion y formation turísticas**. Madrid, Espana, 1997.

PORTER, Michael. (Org). **Criando as Vantagens de Amanhã: Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PONTES FILHO, Raimundo Pereira. **Estudos de História do Amazonas**. Manaus: Editora Valer, 2000.

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

- RICHARDSON, Jarry Richardson et al. **Pesquisa Social** – métodos e técnicas. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Sthephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAMPOL, C. N. J. **La actividade turística y sus unidades de análisis**. Digidado. Departamento de Economia y Empresa. Universidade de Las Islas Baleares, 1999.
- SANTOS, Roberto Araújo de Oliveira. **História Econômica da Amazônia: 1800-1920** São Paulo: T.A Queiroz Editor 1980.
- SEBRAE-AM. **Alojamento de Selva**. Manaus: Programa Estudos e Pesquisas, 2000
- SENGER, Peter. **Pelo buraco da agulha**. In: repensando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.
- STEERE Jr. Wiliam. **Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro**. In: O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa - ação**. 10ª ed., São Paulo: Cortez, 2000.
- VERGARA, Constant Sylvia (Org). **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. Anais 19º, Vol I, nº 9, ANPAD, setembro. 1995.
- WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 1999.
- WOOD, Thomaz Jr. (Org). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

**ANEXOS**

## Anexo 2: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Existem muitas regras e regulamentos para os funcionários obedecerem?
- 2) As normas da organização são explícitas?
- 3) Os valores centrais da organização são intensamente assumidos e compartilhados por seus funcionários?
- 4) Os funcionários são incentivados a demonstrar precisão, análise e atenção aos detalhes?
- 5) As atividades dos funcionários são projetadas em torno de equipes de trabalho, cujos membros são encorajados a interagir com pessoas de outros níveis hierárquico e funcionais?
- 6) As decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização?
- 7) As atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos?
- 8) A empresa enfatiza a manutenção do *status*?
- 9) A empresa prima pela inovação?
- 10) A empresa incentiva o crescimento profissional diante das mudanças ocorridas no mercado?
- 11) A empresa incentiva e investe no desenvolvimento de seu pessoal, existindo possibilidade de mudanças de cargos através de treinamentos?
- 12) A empresa é movida pelo mercado e reage rapidamente as necessidades de seus clientes?
- 13) A supervisão é rígida?
- 14) As relação da organização com os funcionários é de submissão?

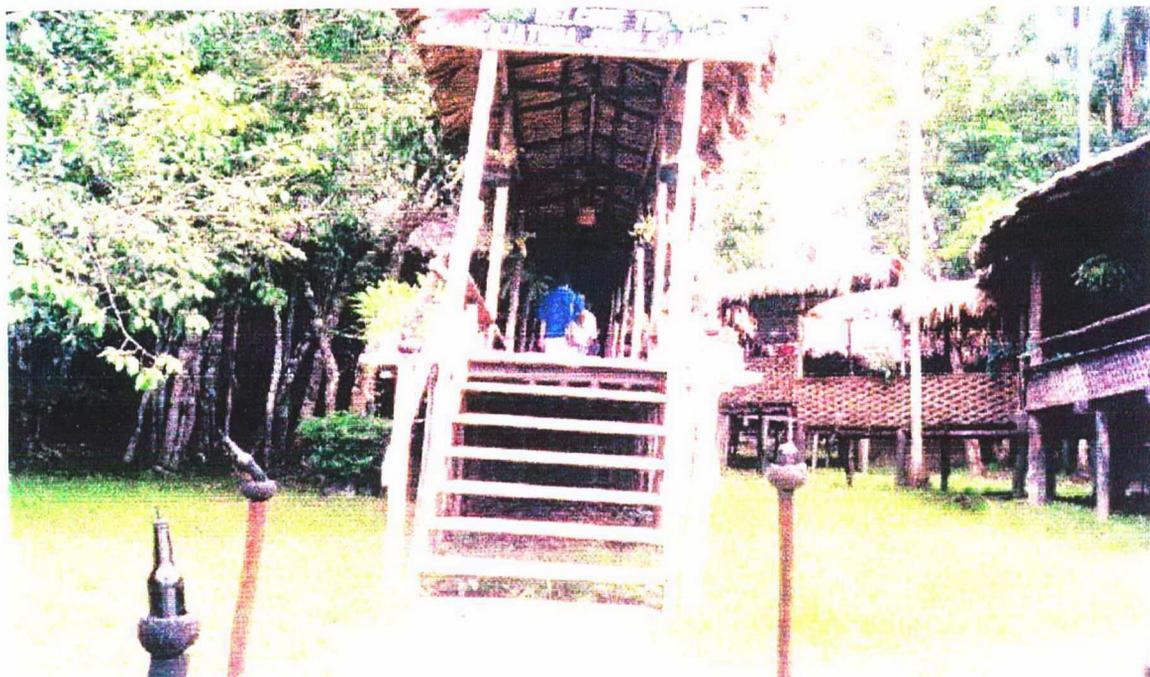
## Anexo 1: Fotografias do Acajatuba Jungle Lodge



Passarela de acesso às cabanas  
Fonte: Hotel Acajatuba



Chapéu de Palha (Recepção)  
Fonte: Acajatuba Hotel



Entrada do Hotel  
Fonte: A autora



Cabana Maku  
Fonte: A autora



Fachada do Hotel

Fonte: A autora

- 15) A missão da organização é transmitida claramente a seus funcionários?
- 16) As pessoas são incentivadas a terem comprometimento com a organização, primando pela qualidade do serviço oferecido aos clientes?
- 17) A imagem dos fundadores é utilizada para manter coesa a empresa?
- 18) Os valores organizacionais foram mudados para adaptar-se as mudanças ocorridas no mercado local?
- 19) As decisões são descentralizadas?
- 20) A cultura da empresa é explícita?
- 21) A comunicação flui de maneira horizontal e vertical?
- 22) A empresa utiliza sistemas de recompensas?
- 23) A empresa investe em cursos profissionalizante para seus funcionários?
- 24) Quais foram os principais fatores, na visão dos dirigentes, que propiciaram a permanência da empresa no mercado de Manaus?
- 25) Como a cultura da empresa contribuiu para as mudanças necessárias para a sua adaptação à transformação do mercado de Manaus?
- 26) Como a empresa era e está organizada hierarquicamente?
- 27) Quais são as principais normas a serem seguidas pelos empregados?