

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**CONFLITO INTERPESSOAL ENTRE BRASILEIROS E ENTRE
BRASILEIROS E ESTRANGEIROS NO LOCAL DE TRABALHO:
O CASO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DE MANAUS – AM**

Gizelly de Carvalho Martins

Vitória

2009

GIZELLY DE CARVALHO MARTINS

**CONFLITO INTERPESSOAL ENTRE BRASILEIROS E ENTRE
BRASILEIROS E ESTRANGEIROS NO LOCAL DE TRABALHO: O
CASO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DE MANAUS – AM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, sob a orientação do Professor Dr. Agnaldo Garcia.

UFES

Vitória, Agosto de 2009

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

M386c Martins, Gizelly de Carvalho, 1979-
Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros no local de trabalho : o caso de empresas multinacionais de Manaus-AM / Gizelly de Carvalho Martins. – 2009.
101 f.

Orientador: Agnaldo Garcia.
Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Humanas e Naturais.

1. Conflito interpessoal. 2. Psicologia organizacional. 3. Empresas multinacionais. I. Garcia, Agnaldo. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais. III. Título.

CDU: 159.9

GIZELLY DE CARVALHO MARTINS

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, sob a orientação do Professor Dr. Agnaldo Garcia.

APROVADA EM 27 DE AGOSTO DE 2009, POR:

Professor Doutor Agnaldo Garcia – Orientador, UFES

Professora Doutora Rosana Suemi Tokumaru, UFES

Professora Doutora Marilene Olivier, UFES

AGRADECIMENTOS

Quero manifestar meus sinceros e profundos agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram na elaboração deste trabalho e, em particular:

Sou muito grata à minha família pelo apoio e paciência durante minha longa jornada. Sem ela eu jamais teria chegado aonde cheguei.

Ao meu pai pelas noites mal dormidas pensando em como me proporcionar as melhores condições para viver em Vitória.

A minha mãe por me confortar quando eu mais precisava e também pela incondicional ajuda no desenvolvimento da minha dissertação.

Ao prof. Dr. Agnaldo Garcia, meu estimado orientador, que sempre com sua peculiar inteligência e invejável capacidade de trabalho, soube orientar este trabalho.

Agradeço a Deus por ter me dado saúde para cumprir essa jornada.

Aos professores e colegas do curso de pós-graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento da Universidade Federal do Espírito Santo, sou muito grata pela acolhida no curso, especialmente durante minha participação nas disciplinas oferecidas pelo programa.

As professoras Rosana Suemi Tokumaru e Maria Cristina Menandro, pelas valiosas contribuições na qualificação do meu projeto.

Aos amigos do mestrado Felipe, Nixon, Daniel, Sibelle, Mariana e Mirian que sempre me apoiaram e me acolheram dentro e fora da UFES.

Às amigas de Vitória Carla, Hélia, Taisa e Jeane por suas acolhidas e que fizeram a minha estada em Vitória parecer à extensão da minha casa.

A Maria Lúcia Ribeiro Fajóli, pela maneira amiga, prestativa e simpática com a qual sempre me atendeu na secretaria do PPGP.

Martins, Gizelly de Carvalho. Conflito Interpessoal entre Brasileiros e entre Brasileiros e Estrangeiros no Local de Trabalho: O Caso de Empresas Multinacionais de Manaus – Am. Vitória, 2009, 101 pp. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

RESUMO

A organização pode ser vista como uma complexa rede de relacionamentos cujo funcionamento depende de uma adequada comunicação e integração entre as pessoas. Neste sentido, os conflitos interpessoais fazem parte do ambiente organizacional e afetam tanto a vida dos trabalhadores quanto das organizações. O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar conflitos de natureza interpessoal entre trabalhadores brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros no setor eletro-eletrônico da Zona Franca de Manaus. Brasileiros com idades entre 21 e 65 anos participaram da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas acerca dos conflitos que aconteceram nos locais de trabalho. As causas atribuídas aos conflitos foram organizadas em sete fatores desencadeadores do conflito: (a) Fatores ligados à produtividade e eficiência; (b) Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento; (c) Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança; (d) Problemas da empresa ou institucionais; (e) Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal; (f) Problemas de natureza ética ou moral; (g) Diferenças culturais e educação diferenciada. Os conflitos interpessoais também estão relacionados a fatores culturais, especialmente quando pessoas com diferentes formações culturais e educacionais trabalham juntas em uma mesma organização. Essas diferenças culturais não se restringem a pessoas oriundas de diferentes países. Como observado nesta investigação, mesmo pessoas de mesma nacionalidade podem participar de conflitos atribuídos a diferenças culturais. Essas diferenças, contudo, se ampliam quando os trabalhadores em uma mesma organização são provenientes de países diferentes, trazendo consigo a cultura de seu povo, com práticas sociais e organizacionais próprias de sua cultura. Segundo os dados obtidos, estas diferenças podem gerar maior diversidade de conflitos entre as pessoas de uma organização.

Martins, Gizelly de Carvalho. *Interpersonal Conflict among Brazilians and between Brazilians and Foreigners in the Workplace: The Case of Multinational Companies in Manaus – Am. Vitória*, 2009, 100 pp. Master's Thesis. Federal University of Espírito Santo. Graduate Program in Psychology.

ABSTRACT

An organization may be viewed as a complex network of relationships whose operation depends on adequate communication and integration between people. In this sense, interpersonal conflicts are part of the organizational environment and affect both the lives of workers and the organization itself. The objective of this research was to describe and analyze interpersonal conflicts between Brazilian employees and between Brazilian and Foreigner employees in the electro-electronic sector of the Manaus Free Zone. Brazilians aged between 21 and 65 years participated in the investigation. Data were collected through questionnaires and interviews on the conflicts that occurred in the workplace. The causes attributed to the conflict were organized into seven triggering factors of conflict: (a) factors related to productivity and efficiency, (b) factors related to the methodology of work and planning, (c) factors related to hierarchy and control or leadership, (d) the company or institutional issues, (e) problems of communication and interpersonal relationships, (f) ethical and moral problems, (g) cultural differences and different education. The interpersonal conflicts were also related to cultural factors, especially when people with different cultural and educational background worked together in the same organization. These cultural differences are not restricted to people from different countries. As noted in this research, even people belonging to the same nationality may take part in conflicts attributed to cultural differences. These differences, however, are more conspicuous when workers in the same organization are from different countries, with different cultural backgrounds connected to a different social and organizational culture. According to the data, these differences can lead to greater diversity of interpersonal conflicts in an organization.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Relacionamento Interpessoal e Organizações	12
1.2 Conflito Intercultural No Local De Trabalho: Uma Revisão	15
1.3 O Referencial Teórico – Robert Hinde	23
1.4 Manaus, a Zona Franca e o Setor Eletro-Eletrônico: Aspectos Econômicos e Sociais.....	27
1.5 Objetivos e Justificativa.....	33
2. METODOLOGIA	35
2.1 Participantes.....	35
2.2 Procedimento de Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa	36
2.3 Procedimento de Análise de Dados e Organização do Trabalho	37
3. CONFLITO ENTRE FUNCIONÁRIOS BRASILEIROS E CHEFES ESTRANGEIROS	39
3.1 FATORES DESENCADEADORES DO CONFLITO ENTRE BRASILEIROS E ESTRANGEIROS	39
3.1.1 Fatores ligados à produtividade e eficiência.....	40
3.1.2 Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento	41
3.1.3 Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança.....	43
3.1.4 Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal.....	44
3.1.5 Problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional).....	45
3.1.6 Problemas de natureza ética ou moral.....	46
3.1.7 Fatores atribuídos a diferenças culturais e educacionais.....	47
3.1.8 Natureza e Interação entre Fatores	50
3.2 EPISÓDIO DO CONFLITO.....	52

3.3	AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO.....	52
3.4	CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS.....	54
4.	CONFLITO ENTRE FUNCIONÁRIOS BRASILEIROS E CHEFES BRASILEIROS	56
4.1	FATORES DESENCADEADORES DE CONFLITOS	56
4.1.1	Fatores ligados à produtividade e eficiência.....	57
4.1.2	Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento	58
4.1.3	Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança.....	58
4.1.4	Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal.....	59
4.1.5	Problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional).....	60
4.1.6	Problemas de natureza ética ou moral.....	61
4.1.7	Fatores atribuídos a diferenças culturais e educacionais.....	62
4.2	EPISÓDIO DO CONFLITO.....	62
4.3	AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO.....	63
4.4	CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS.....	63
5.	CONFLITOS NO LOCAL DE TRABALHO ENTRE BRASILEIROS E ESTRANGEIROS E ENTRE BRASILEIROS E BRASILEIROS: UMA COMPARAÇÃO.....	65
5.1	FATORES DESENCADEADORES DE CONFLITOS	65
5.2	EPISÓDIO DO CONFLITO.....	68
5.3	AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO.....	68
5.4	CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS.....	70
6.	DISCUSSÃO.....	72
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
ANEXOS		83
Anexo I		83
O Instrumento de Pesquisa: Brasileiros e Estrangeiros		83
Anexo II		85

O Instrumento de Pesquisa: Brasileiros e Brasileiros	85
Anexo III	87
Termo de Consentimento para Participação em Pesquisa	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal é um dos fatores promotores de excelência no funcionamento das empresas, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As circunstâncias em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos e as organizações. A falta de concordância nas relações interpessoais resulta em deterioração das relações inter e intra-organizacionais.

Tal fato, provocado freqüentemente pela globalização da economia, suscita cada vez mais a aproximação entre diferentes organizações de países com culturas diferenciadas. Como resultado dessas aproximações e fusões surgem conflitos interculturais originados por essas tradições culturais diferenciadas.

As reflexões sobre conflito nas relações de trabalho nas organizações e os impactos negativos por essa forma de conflito interpessoal na qualidade de vida dos seus colaboradores têm crescido, entretanto, grande parte dos trabalhos sintetiza abordagens que dispensam observações importantes que não podem ser afastadas dessa discussão. Várias são as implicações que o relacionamento conflituoso pode provocar, além de desencadear distúrbios na saúde mental dos indivíduos envolvidos, comprometendo e dificultando o entendimento entre as pessoas e as organizações

A cidade de Manaus sedia um dos maiores distritos industriais da América Latina, com empresas responsáveis por cerca de 80% da produção brasileira de bens eletrônicos de entretenimento. Muitas dessas empresas são multinacionais e interagem com a cultura local de forma a desenvolver conflitos nos relacionamentos

interpessoais entre seus funcionários e dirigentes, visto que, muitos deles são de outros países e, ao chegar nessa região, trazem consigo referenciais culturais organizacionais que são diferentes dos utilizados nas comunidades industriais brasileiras.

Sabe-se, entretanto, que poucos desses conflitos vivenciados, principalmente pelos funcionários que trabalham diretamente com esses dirigentes, chegam ao conhecimento das pessoas que trabalham nas fábricas. Somente alguns relatam suas insatisfações com seus superiores, por receio de possíveis represálias. É no setor de recursos humanos onde as queixas sobre esses conflitos interpessoais estão mais presentes.

Nos últimos 20 anos, metamorfoses organizacionais importantes ligadas ao processo de modernização do processo produtivo atingiram o mundo do trabalho na Zona Franca de Manaus. Estas provocaram grandes modificações nas relações interpessoais por conta de processos tecnológicos inovadores, como a implementação de diálogos virtuais pela internet. Contudo, o problema de conflitos tem se acentuado no mundo corporativo, trazendo conseqüências que são, muitas vezes, de difícil resolução e requerem intermediações dos profissionais da psicologia.

Diante da identificação dessa dificuldade como psicóloga atuante em recursos humanos surgiu a motivação para entender as causas e as conseqüências desse tipo de conflito organizacional, a meu ver derivado de concepções culturais diversas e que, se bem administradas, podem ter solução.

Assim, esta pesquisa busca investigar conflitos de natureza interpessoal de trabalhadores brasileiros com estrangeiros e também com outros brasileiros no setor

eletro-eletrônico da Zona Franca de Manaus, do ponto de vista de trabalhadores brasileiros.

1.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ORGANIZAÇÕES

De acordo com Garcia (2005), o tema do relacionamento em ambiente organizacional representa uma proporção muito pequena dos estudos publicados em revistas internacionais especializadas.

As obras sobre relacionamento interpessoal, adotadas em cursos de Administração, não refletem a situação contemporânea da área (e.g. Minicucci, 2001; Moscovici, 1997). Um panorama mais amplo dos estudos sobre relacionamento interpessoal nas organizações surge nos periódicos internacionais de Psicologia Organizacional. Diferentes aspectos do relacionamento interpessoal, conforme organizados por Hinde (1997) estão presentes nessas publicações. Por exemplo, várias publicações têm abordado similaridade, diferença, reciprocidade e complementaridade. Entre estas, estão pesquisa sobre diferenças de idade e seus efeitos na relação supervisor-subordinado (Perry, Kulik & Zhou, 1999; Finkelstein, Allen & Rhoton, 2003), sobre similaridade e complementaridade entre colegas (Tett & Murphy, 2002), sobre os efeitos da similaridade na percepção e na avaliação (Strauss, Barrick & Connerley, 2001), sobre os efeitos da similaridade com colegas e clientes no desempenho (Leonard, Levine & Joshi, 2004), sobre o papel da dissimilaridade entre supervisor e subordinado (Duffy & Ferrier, 2003) e sua influência no local de trabalho.

Outros temas também são discutidos, como o conflito e sua resolução (Smith, Hamington & Neck, 2000; Pelled, Xin & Weiss, 2001; Yang & Mossholder, 2004) e

relações de poder (Garcia, 2002; Morand, 2000). A percepção interpessoal tem sido investigada ao lado de outros fatores, como a comunicação (Thorsteinson & Balzer, 1999), a influência de relacionamento afetivo para a percepção e a avaliação do outro (Lefkowitz, 2000). Ainda abordam as discrepâncias nas percepções no ambiente de trabalho (Becker, Ayman & Korabik, 2002) e a avaliação de chefe, colega e subordinado que, em última análise, reflete o produto de percepção (Furnham, 2002). Da mesma forma, os estudos sobre satisfação, também envolvem outras dimensões, como inovação no trabalho (Janssen, 2003) e lealdade direcionada ao supervisor (Chen, 2001).

Como influências devidas a características individuais e influências sociais, podem ser citadas as influências do contexto nas trocas entre líder e membro (Cogliser & Schriesheim, 2000), os efeitos da personalidade do supervisor nas atitudes do subordinado (Smith & Canger, 2004), efeitos do estilo cognitivo sobre a troca entre líder e membro (Allinson, Armstrong & Hayes, 2001), e, a influência de gênero no relacionamento patrão-empregado (Adebayo & Udebge, 2004). Entre as etapas de relacionamento, as iniciais costumam receber maior ênfase, como a afiliação ou o ajustamento de novos funcionários (Cooper-Thomas & Anderson, 2002), as entrevistas com candidatos (Lievens & Paepe, 2004; Silvester, Anderson-Gough, Anderson & Mohamed, 2002).

Liderança é outro ponto largamente investigado nas organizações, sendo, contudo, mais um fenômeno de grupo que um relacionamento interpessoal. Contudo, aspectos tipicamente investigados nas relações interpessoais têm sido aplicados à liderança. Berson, Dan e Yammarino (2006), por exemplo, abordaram o estilo de apego e as diferenças individuais na percepção e emergência da liderança. Adultos seguros mostram mais segurança no trabalho e valorizam mais os

relacionamentos, com os quais mostram alta satisfação, confiança, comprometimento e interdependência em relação aos outros. Berson et al. (2006) argumentam que indivíduos com apego seguro – que mostram mais confiança, são os que mais ajudam aos outros, e tendem a ser independentes e confiáveis – são capazes de negociar um papel de liderança melhor do que indivíduos inseguros, que também preferem evitar a interação social ou tendem a engajar no conflito disfuncional.

Outros temas encontrados nestas publicações nos remetem a temas clássicos da pesquisa sobre relacionamento interpessoal, como apego e saúde (Joplin, Nelson & Quick, 1999), relacionamento romântico (Foley & Powell, 1999), agressividade (Greenberg & Barling, 1999; Grandey, Dickter & Sin, 2004), competição (Kahalas, 2001), e, emoções (Fitness, 2000). O apoio social tem sido investigado em sua relação com a percepção interpessoal (Kennedy, Homant & Homant, 2004), com o estresse (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000; Stephens & Long, 2000) e com compromisso (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). A confiança nas relações também é investigada (Atkinson & Butcher, 2003; Ferres, Connell & Travaglione, 2004), assim como a amizade (Olk & Elvira, 2001).

Os relacionamentos no trabalho, segundo Mangam (1981), podem estar sujeitos ao conflito e à cooperação, à indiferença, amizade, à guerra e à paz, à tensão e tolerância.

A importância do relacionamento interpessoal para as organizações tem sido reconhecida por diferentes autores. Sato (1999), por exemplo, ressalta que o que faz a organização é a interação entre as pessoas. A organização sempre será aquilo que as pessoas nela envolvidas fazem e/ou desenvolvem. Por serem processos movidos por pessoas, grande diversidade de interesses estão presentes. São

interesses subjetivos, sociais, econômicos e políticos que dão forma aos objetivos e orientam as práticas. Em função disso, esses processos sociais envolvem dois aspectos principais: a harmonia (devido a interesses semelhantes e comuns e compartilhados) e o conflito (interesses diferentes e contraditórios). Segundo Sato (1999), o motor das interações em uma organização cooperativa seria tanto a cooperação quanto a confrontação.

1.2 CONFLITO INTERCULTURAL NO LOCAL DE TRABALHO: UMA REVISÃO

Com o avanço de uma economia globalizada, torna-se cada vez mais freqüente o contato entre trabalhadores de diferentes países e culturas. Como conseqüências surgem conflitos interculturais (aqui entendidos como conflitos entre tradições culturais ligadas a diferentes nações) no local de trabalho. Conhecer a natureza destes conflitos, assim como as possíveis formas de lidar com eles, é um importante aspecto tanto da administração de empresas quanto dos estudos sobre relacionamentos interpessoais.

Hamdorf (2002) indica que, com a globalização da economia, as empresas cada vez mais devem se expandir, fundir e formar alianças estratégicas. O sucesso dessas empresas, contudo, não depende apenas de gestão econômica, mas também de negociações com parceiros de outras culturas e do trabalho de equipes multinacionais, entre outros fatores, criando novos desafios para empresas, empregados e departamentos de recursos humanos. Há a necessidade da gestão de diversidade, de lidar com diferenças culturais nos valores e normas de comportamento dos parceiros. Os encontros interculturais facilmente dão origem a mal-entendidos e comportamentos involuntariamente ofensivos, o que muitas vezes

resulta em conflitos interculturais. As pessoas tendem a interpretar as ações do outro segundo suas próprias normas culturais. Aponta a necessidade de uma gestão da diversidade, como forma de prevenir, minimizar ou lidar construtivamente com conflitos interculturais. Problemas decorrentes de conflitos interculturais geram custos para as empresas envolvidas e exercem um forte impacto sobre o bem-estar e produtividade dos trabalhadores, gerando estresse, perda de auto-confiança e segurança na própria competência. Além disso, há a probabilidade do aumento de preconceitos e estereótipos. Deste modo, os conflitos em geral e os conflitos interculturais, em particular, têm um elevado custo psicológico e social, além de custos econômicos. Para gerenciar conflitos construtivamente, ressalta a necessidade de conhecimento sobre o conflito, suas condições e a influência cultural.

Segundo Choe (2001), indivíduos de comunidades culturais contrastantes apresentam diferenças nos valores, suposições, expectativas, hábitos verbais e não-verbais e scripts de interação que podem gerar conflitos. No contexto do encontro intercultural, o conflito é definido como a percepção de incompatibilidade de valores, normas, processos ou metas entre duas partes sobre identidade cultural, relacional, e / ou questões materiais.

Dessa forma, o autor ao discutir o conflito intercultural na cultura asiática ressalta que esse conflito intercultural, muitas vezes, começa devido a diferentes expectativas relativas ao comportamento adequado ou inadequado em uma interação. Violações de expectativa, por sua vez, freqüentemente influenciam como os membros de duas culturas negociam seus interesses ou objetivos na interação. O sucesso ou o fracasso de uma empresa no exterior depende de quão eficaz os seus funcionários possam exercer suas habilidades em um novo local. Para o autor,

falhas nos negócios desenvolvidos em países diferentes resultam mais freqüentemente da incapacidade de compreender e adaptar-se às formas estrangeiras de pensar e agir, em vez de problemas associados a questões técnicas ou de competência profissional. Mais especificamente, discute as diferenças e variâncias nos padrões de conflito entre asiáticos e euro-americanos e apresenta implicações que precisam ser enfrentadas por pesquisadores e profissionais ao lidar com interações interculturais com asiáticos, especialmente os coreanos.

Sanchez-Burks, Blount e Bartel (2006) apontam o papel fundamental de interações interpessoais fluidas nas organizações para sua eficácia. No entanto, dados empíricos têm indicado que esta tarefa é cada vez mais difícil no mundo moderno, em que o trabalho implica relações interculturais. Preconceito e desconfiança são obstáculos comuns à interação social produtiva. Esses obstáculos muitas vezes tornam difícil para indivíduos de diferentes culturas estabelecerem relações de intercâmbio e integrar suas ideias, esforços e recursos. Ao mesmo tempo, interações interculturais podem promover a criatividade, melhorar a resolução de problemas e o desempenho individual e grupal. Identificar os empecilhos para boas interações interculturais tornou-se uma questão central para estudiosos da questão.

Segundo Ting-Toomey e Oetzel (2001), o contato direto com pessoas culturalmente diferentes na vizinhança, escola e local de trabalho é uma parte integrante da vida no século XXI. Ressaltam que nos EUA, imigrantes e grupos minoritários representam cerca de 30% da força de trabalho. Desta forma, a compreensão da administração competente de conflito é crítica para a sociedade norte-americana. Para os autores, a maioria dos conflitos atuais no local de trabalho

está relacionada ao desconhecimento ou compreensão distorcida da cultura do outro.

Para Sanchez-Burks, Nisbett e Ybarra (2000), etnocentrismo, preconceitos e mal-entendidos frequentemente acompanham o contato intercultural. No local de trabalho, este tem sido associado a conflitos, concorrência intergrupo negativa e absenteísmo. Para os autores, as diferenças culturais em estilo relacional têm sido ignoradas como uma influência significativa no grupo, responsáveis por diferentes hipóteses sobre padrões adequados de interação. Por exemplo, manifestar a apreciação por um colega de trabalho com um forte abraço é considerado inadequado na cultura do Norte da Europa e dos EUA, mas é considerado absolutamente normal dentro das culturas latina e do Oriente Médio. Grupos diferem acentuadamente nos esquemas relacionais. Apontam, assim, a necessidade de um maior conhecimento desses esquemas.

Sanchez-Burks e Barak (2005) afirmam que pessoas de culturas diferentes trazem conjuntos muito diferentes de suposições sobre formas adequadas para coordenação e comunicação em negócios. As percepções, valores e comportamentos em tais situações estão profundamente enraizados em crenças sobre a natureza de trabalhar as relações interpessoais. Para compreender e gerir estas diferenças há a necessidade de compreensão da natureza da diversidade cultural e como ele influencia a comunicação e os estilos relacionais. Pessoas têm suposições e crenças sobre a natureza das relações interpessoais trabalho, enraizadas no seu contexto cultural. Diferentes esquemas relacionais ajudam a explicar diferentes tipos de relacionamentos e padrões de comunicação em diferentes culturas. Entre as diferenças culturais, apontam a ênfase no relacionamento ou na tarefa e o emprego de comunicação direta ou indireta.

Diferenças culturais, incluindo expectativas e crenças, aumentam as possibilidades de incompreensões e conflitos. Um ponto central para desenvolver a competência intercultural, segundo os autores, é a aquisição de conhecimento de outras culturas, além de melhorar as habilidades de comunicação, flexibilidade e tolerância para ambiguidade.

Uma das principais referências ao tema é o livro de Ting-Toomey e Oetzel (2001), onde tratam da administração efetiva de conflitos interculturais. Segundo Ting-Toomey e Oetzel (2001), o conflito intercultural frequentemente se inicia com diferentes expectativas quanto ao comportamento apropriado e inapropriado em uma hostilidade. Quando pessoas de diferentes culturas entram em discordância, elas frequentemente têm expectativas diferentes de como lidar com o mesmo, desde a definição do problema referente ao conflito, seu evento disparador e como veem os alvos para a resolução

Ting-Toomey e Oetzel (2001) definem cultura como “um sistema aprendido de significados que promovem um sentido particular de identidade e comunidade compartilhadas entre os membros do grupo” (p.9). Ou, de forma mais precisa, como “um sistema de significados aprendidos que consiste de padrões de tradições, crenças, valores, normas, e símbolos que são passados de uma geração para a seguinte e são compartilhados em graus variáveis pelos membros interagindo em uma comunidade” (Ting-Toomey, 1999, p.10).

Outros autores investigaram aspectos mais específicos dos conflitos interculturais no local de trabalho. Por exemplo, Spicer (1997) tratou de conflitos em ambientes multinacionais na Rússia, especialmente de conflitos entre norte-americanos e russos trabalhando em Moscou. Segundo o autor, a transferência de conhecimentos culturalmente específicos é a principal fonte de conflito interpessoal.

Chan e Goto (2003) analisaram como a percepção social de distância afeta trabalhadores de Hong Kong quanto à percepções da situação de conflito, suas escolhas e procedimentos de resolução. Euwema e van Emmerik (2007) exploraram as relações entre as competências interculturais e conflitos interpessoais dentro de um contexto intercultural, apontando para a importância da posição competitiva ou cooperativa dos componentes. Propõem que um conglomerado com mais comportamento cooperativo está associado a uma maior empatia cultural e mentalidade mais aberta, contribuindo para uma alta taxa de resolução de problemas e compromisso entre seus participantes.

Oetzel, Dhar e Kirschbaum (2007) analisaram e sintetizaram as tendências de investigação sobre conflito intercultural em quatro contextos: interpessoal, organizacional, comunitário e internacional, buscando uma abordagem integrada para os contextos. Propõe, assim, o quadro social ecológico, reconhecendo vários níveis que permitiriam a investigação e a integração dos diferentes contextos. Apontam as vantagens de uma abordagem multi níveis para o estudo do conflito intercultural, indicando a possibilidade de investigação em cada nível.

Shupe (2007), referindo-se a conflitos entre estudantes internacionais, relacionou os efeitos estressores da colisão de culturas. Apesar de se saber que o contato entre pessoas de diferentes origens culturais possa resultar em divergências interpessoais, pouco se sabe sobre a natureza dessas divergências e seus efeitos sobre as pessoas envolvidas. Assim, discute o conflito interpessoal / intercultural como um estressor, relacionado a problemas de adaptação sociocultural e psicológica, mediando os efeitos negativos sobre a saúde.

Finalmente, do ponto de vista teórico, Ting-Toomey (2007) discutem as principais abordagens das hostilidades interculturais, entre elas a teoria do conflito e

negociação (Ting-Toomey, 1988, 2004) e o modelo colaborativo (Raider, Coleman & Gerson, 2006).

Parte significativa da literatura sobre o tema refere-se a estilos de resolução de conflitos em diferentes situações ou países, incluindo os estilos de administração de hostilidades de tailandeses e norte-americanos em corporações multinacionais na Tailândia (Boonsathorn, 2007), os diferentes estilos de administração de hostilidades entre chineses, japoneses e coreanos (Kim, Wang, Kondo & Kim, 2007), os estilos de resolução de conflito entre colegas de trabalho na cultura norte-americana e mexicana (Posthuma, White, Dworkin, Yánez & Swift, 2006).

Tinsley e Brett (2001) propõem que os gerentes têm normas de comportamento apropriado para a resolução de hostilidades com base em sua cultura, levando a diferentes culturas esse tipo de gestão dos conflitos com que esta acostumado. Assim, indicaram algumas diferenças culturais nos estilos de resolução de conflitos entre gestores norte-americanos, da China continental e de Hong Kong, apontando, por exemplo, a maior preocupação com interesses coletivos e com a autoridade entre os chineses, quando comparados com norte-americanos. Os gestores norte-americanos tinham maior probabilidade de resolver um maior número de questões e chegar a resultados mais integradores, enquanto os de Hong Kong e os chineses estavam mais propensos a envolver pessoas de postos mais elevados da gestão na resolução das hostilidades. Segundo os autores, a cultura teve um efeito significativo sobre as estratégias utilizadas na resolução de divergências interpessoais.

Boonsathorn (2007) analisou os estilos de resolução de divergências de gestores tailandeses e norte-americanos em empresas multinacionais na Tailândia (250 tailandeses e 64 norte-americanos, em 73 empresas multinacionais). Os tailandeses, em comparação com os norte-americanos, preferiam evitar

divergências. O tempo de exposição a outras culturas também influenciou a preferência por diferentes estilos de gestão de conflito.

Kim, Wang, Kondo e Kim (2007) examinaram como chineses, japoneses e coreanos resolvem uma divergência interpessoal com seus supervisores e como fatores culturais explicam as diferenças nos estilos de administração de conflito. Em estudo com 275 empregados dos três países, os coreanos, comparados com os chineses e japoneses, tinham maior probabilidade de usar um estilo intermediário. Os japoneses, quando comparados com chineses e coreanos, tinham menor probabilidade de tentar dominar ou constranger os supervisores. As diferenças nacionais foram parcialmente explicadas pela ênfase no alvo (a própria pessoa ou o grupo).

Posthuma, White, Dworkin, Yáñez e Swift (2006) investigaram como a cultura nacional e a proximidade da fronteira podem influenciar os estilos de resolução de polêmica entre colegas de trabalho. Os participantes eram de regiões próximas à fronteira entre México e EUA. Os autores encontraram estilos de resolução diferentes no México e nos EUA. A nacionalidade e a proximidade da fronteira influenciaram o grau de identidade cultural e estilos de resolução de conflito preferidos nos dois grupos. Mexicanos geralmente disputavam mais e cediam menos aos colegas que os americanos. Contudo, os mexicanos também tinham maior probabilidade que os norte-americanos a responder à disputa de colegas acomodando ou comprometendo-se com o colega.

Brew e Cairns (2004) investigaram a influência da cultura e das limitações situacionais na escolha de estilos diretos ou indiretos nas divergências interculturais no local de trabalho. A dimensão individualista-coletivista prevê que as pessoas em nações individualistas como a Austrália prefiram a comunicação direta, explícita

como estratégia de gestão de conflitos, enquanto nações coletivistas, como Singapura e Tailândia, prefeririam estratégias de comunicação contextual. No entanto, propõem que, num contexto multicultural de trabalho, orientação cultural sozinha não pode prever escolha da estratégia, mas limitações situacionais podem também contribuir. Este estudo analisa três exemplos de restrições situacionais nas interações de trabalho conflituoso: (1) prazos (não-urgentes ou urgentes), (2) a identidade cultural da outra pessoa (igual ou diferente), e (3) o status de trabalho do outro (superior ou subordinado). Uma amostra de 102 funcionários (49 australianos e 53 asiáticos) de cinco organizações ocidentais em Singapura e Bangkok. Urgência, identidade cultural do outro e seu status moderaram as escolhas baseadas na cultura para a resolução de hostilidades.

Em suma, a literatura tem ressaltado a importância crescente dos conflitos interculturais no local de trabalho e a necessidade de estratégias mais eficientes para lidar com tais dificuldades

1.3 O REFERENCIAL TEÓRICO – ROBERT HINDE

Robert Hinde representa um dos autores contemporâneos que mais contribuiu para a tentativa de organização de uma “ciência do relacionamento interpessoal”. Apesar de o autor ter investigado e escrito sobre diferentes temas de pesquisa, seus principais textos sobre esta área de investigação foram publicados como livros (Hinde 1979, 1987 e 1997). A obra de Hinde apresenta dois pontos de relevância. Primeiramente, procura sistematizar a produção na área. Para tanto, organiza cerca de 1600 textos sobre o tema, produzidos especialmente nas décadas de 1970, 1980 e 1990. Em segundo lugar, e ainda mais importante, é a orientação teórica que

Hinde propõe para os estudos na área influenciados pela Etologia Clássica, cujos principais autores a ela ligados, Konrad Lorenz, Niko Tinbergen e Karl von Frisch, foram laureados com o Prêmio Nobel de Fisiologia ou Medicina, em 1973. As propostas de Hinde para a organização de uma ciência do relacionamento interpessoal, em seus pontos fundamentais, representa uma aplicação de princípios fundamentais da Etologia Clássica para esta nova área de investigação, em pleno desenvolvimento (Garcia, 2005).

A contribuição da Etologia Clássica para os estudos sobre relacionamento interpessoal (em particular de Konrad Lorenz, John Bowlby e Robert Hinde) foi discutida por Garcia (2005). Ventrini e Garcia (2004) também discutiram a contribuição da obra de Hinde para os estudos em Psicologia Organizacional. Segundo Ventrini e Garcia (2004), os princípios para uma “ciência dos relacionamentos” proposta por Hinde recebem a influência da Etologia Clássica e da teoria de sistemas. Da Etologia Clássica herdou a ênfase na descrição (base descritiva) como um meio para compreender a dinâmica dos relacionamentos. A descrição é considerada a base para a teorização e a generalização. Os autores ainda mencionam como atitudes orientadoras da Etologia no estudo dos relacionamentos interpessoais a ênfase na descrição e classificação, análise e síntese dos resultados da análise, o mover-se entre níveis de complexidade e a ênfase na questão da função, evolução, desenvolvimento e causação, além do senso de humildade referente à diversidade da natureza.

De acordo com Hinde (1997), o desenvolvimento social do ser humano envolve um sistema de relações com diferentes níveis de complexidade que afetam e são afetados uns pelos outros (de processos fisiológicos, passando por interações,

relacionamentos, grupos e sociedade) e ainda a estrutura sociocultural e ambiente físico.

Segundo Ventrini e Garcia (2004), para organizar a área de pesquisa sobre relacionamento interpessoal, Hinde parte do conteúdo dos relacionamentos, passando para a diversidade e a qualidade das interações. Então discute a reciprocidade e complementaridade, a intimidade, a percepção interpessoal e o compromisso. Estas categorias ajudariam a organizar dados descritivos sobre relacionamentos.

A descrição dos relacionamentos envolve, em essência, a descrição das interações – conteúdo e qualidade, descrição das propriedades advindas da frequência relativa e padronização da interação dentro do relacionamento e a descrição de propriedades mais ou menos comuns a todas as interações dentro do relacionamento. Inserem a comunicação verbal e não-verbal como elementos importantes para a compreensão do relacionamento.

Garcia e Ventrini (2005) destacam ainda quatro estágios para o estudo dos relacionamentos, propostos por Hinde: a) descrição dos fenômenos; b) a discussão de processos subjacentes; c) o reconhecimento das limitações; e, d) re-síntese. Uma vez que relacionamentos são processos há considerável sobreposição entre esses estágios. Para Hinde (1997) a descrição de um relacionamento requer dados sobre o que os participantes fazem, pensam e sentem. Sugere que a descrição atinja os diversos níveis de complexidade, desde as interações, os relacionamentos e grupos.

Segundo Hinde (1997), podemos falar de uma relação se os indivíduos têm uma história comum de interações passadas e o curso da interação atual será influenciado por elas. Relacionamentos são definidos a partir de uma série de interações no tempo, entre indivíduos que se conhecem. Os mesmos fatores

intervenientes nas interações também estão presentes nas relações assim, atitudes, expectativas, intenções e emoções dos participantes são de fundamental importância. Por sua vez, os relacionamentos agrupados compõem uma rede, formando o grupo social. Hinde (1997) salienta que essas redes de relacionamentos — a família e o grupo da igreja, entre outros — podem sobrepor-se ou manter-se completamente separadas, comportando-se como grupos distintos, uns em face dos outros. Assim como nas interações e relacionamentos, cada grupo tanto influencia o ambiente físico e biológico em que está inserido como é influenciado por eles. O autor reconhece a existência de níveis distintos de complexidade no comportamento social. Cada um deles (interações, relacionamentos, grupos sociais) possui propriedades próprias. Por exemplo, algumas propriedades dos relacionamentos, tais como comprometimento e intimidade, dificilmente se aplicam a interações isoladas.

Além de considerar as diferenças entre esses níveis, Hinde (1997) ressalta que é preciso vê-los não como entidades estanques, mas como processos que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente. A natureza de uma interação ou de um relacionamento depende de ambos os participantes, do comportamento que os indivíduos manifestam em cada interação, da natureza do relacionamento, a qual é influenciada pelo tipo de grupo a que está relacionada. Assim, cada um desses níveis não somente influencia o ambiente físico e a estrutura sociocultural (idéias, mitos, valores, crenças, costumes e instituições), como também é modificado por eles.

Nessa perspectiva, os termos relacionamento diádico e relacionamento interpessoal são utilizados para referir-se a uma sequência real de interações entre duas pessoas no tempo ou a uma sequência potencial de interações entre duas

peças que já interagiram no passado. No nível comportamental, um relacionamento envolve uma série de interações entre indivíduos que se conhecem, assim a descrição de uma interação deve referir-se ao conteúdo do comportamento apresentado (o que fizeram juntos), à qualidade do comportamento (de que forma foi feito) e à padronização (frequência absoluta e relativa) das interações que o compõem. Algumas das mais importantes características dos relacionamentos dependem de fatores afetivos/cognitivos e na descrição devem ser considerados (Hinde, 1997).

1.4 MANAUS, A ZONA FRANCA E O SETOR ELETRO-ELETRÔNICO: ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS

Segundo Nogueira, Sanson e Pessoa (2007) a história de Manaus começa em 1669, com a construção do Forte de São José do Rio Negro. Na história sócio econômica da cidade, dois momentos econômicos e sociais se destacam: o ciclo da borracha (fim do século XIX e início do XX) e a implementação da Zona Franca de Manaus (a partir de 1967). Segundo os autores, a criação da Zona Franca teria influenciado o crescimento urbano de Manaus (o maior da região Norte nos últimos anos), Assim, nos últimos vinte anos, Manaus apresentou uma das maiores taxas média de crescimento urbano anual no país, com aumento no número de migrantes vindo para Manaus (tanto do interior do Estado quanto do resto do país) aumentando significativamente sua população ativa no mercado de trabalho das indústrias.

Para Santos (2002), a criação e implementação da Zona Franca de Manaus (ZFM) impulsionou o desenvolvimento da região atraindo grandes contingentes

populacionais, sobretudo de pessoas oriundas de outros estados. O contingente populacional do Estado, neste período, passa de 708.459 habitantes (1960) para 955.235 (1970) e 1.430.089 (1980), com taxas de crescimento de 3,03% a.a. (período 1960/1970) e 4,12% a.a. (período 1970/80). Durante as décadas de 80 e 90, o contingente populacional do Estado passa de 1.430.089 para 2.103.243 habitantes, com taxas de crescimento declinantes, passando de 3,57% a.a. (período 1980/91) para 2,58% a.a. (período 1991/96).

Em termos populacionais, Santos (2002) ainda destaca que a imigração de estrangeiros acompanhou a trajetória do desenvolvimento no Amazonas, onde a capital Manaus sofre grande impacto. Na década de 80, 81,23% dos estrangeiros do Estado residiam na cidade de Manaus, onde se concentra todo o capital econômico e financeiro advindo do maior polo de desenvolvimento no Estado que é a ZFM e seu distrito industrial.

Esse autor indica como correntes migratórias a partir da década de 60, pessoas oriundas dos países vizinhos, principalmente do Peru, Colômbia, Venezuela, Guiana Inglesa e Bolívia. Cita ainda os Estados Unidos, Japão e China. Estas novas correntes indicam mudanças econômicas mundiais, onde os EUA, Japão e Coreia (tigres asiáticos), na década de 80, vão redimensionar as economias e o capital do mundo globalizado.

Conforme Loureiro (2003), a ZFM foi idealizada como projeto geopolítico, no final da década dos anos 50 do século passado quando Belém, capital do Pará, era a única metrópole da Amazônia, atraindo os investimentos na região. Segundo o autor, Manaus definhava rapidamente em termos urbanos, econômicos e sociais. Exemplifica com dados da SUDAM referentes a 1964, ano em que 97,6% dos

investimentos incentivados na região foram destinados ao Pará enquanto o Amazonas recebeu apenas 2,4% do total.

Com a Zona Franca, Manaus transforma-se radicalmente. Sua população atinge cerca de 1,6 milhão de pessoas ao final de 2002, concentrando 53% da população estadual, sendo responsável por mais de 90% da economia e da arrecadação, com elevação da renda per capita dos manauaras. A economia cresce e os serviços urbanos ampliam-se atraindo migrantes do Nordeste e do Pará, pressionando os serviços urbanos e desorganizando a ocupação do espaço, promovendo invasões de áreas desocupadas, sem saneamento básico e infraestrutura, criando bolsões de pobreza e exclusão social (Loureiro, 2003).

Segundo Coutinho Neto (2004), as empresas do polo eletroeletrônico foram as primeiras a ocuparem a Zona Franca de Manaus (ZFM), tendo início no período em que o Brasil apresentava um grande desenvolvimento industrial. As primeiras empresas a iniciar suas atividades na ZFM apresentaram um grande crescimento, fazendo com que as empresas que estavam com suas fábricas no sudeste do Brasil mudassem suas atividades industriais para Manaus, e as que ainda não possuíam indústrias no Brasil, abrissem suas fábricas nessa cidade.

A ZFM foi idealizada pelo deputado federal Francisco Pereira da Silva e criada pela Lei 3.173 de 6 de junho de 1957, como Porto Livre. Dez anos depois, o governo federal, através do Decreto-Lei 288, de 28 de fevereiro de 1967, ampliou e regulamentou a legislação, estabelecendo incentivos fiscais por 30 anos para implantação de um polo industrial, comercial e agropecuário. O pólo englobava inicialmente uma área física de 10 mil km², tendo como centro a cidade de Manaus.

A terceira fase da ZFM iniciou-se em 1991, com a chamada Nova Política Industrial e de Comércio Exterior do governo federal, promovendo a abertura do

mercado brasileiro às importações. A Zona Franca de Manaus, objetivando a auto sustentabilidade, alicerçada em incentivos fiscais e com o desenvolvimento de novas políticas industriais continua fazendo a diferença na história econômica do país.

Com a implementação da Lei 8.248/91, as atividades relacionadas à informática passaram a contar com uma política de incentivos fiscais vinculados à realização de esforços de pesquisa e desenvolvimento no país. Esta lei permitia às empresas localizadas fora da Zona Franca de Manaus gozarem de incentivos fiscais, obtidos pela isenção de IPI (de cerca de 15% para a maioria dos produtos incentivados). Como contrapartida, exigia a realização de investimentos equivalentes a 5% do faturamento bruto das empresas em pesquisa e desenvolvimento no país, bem como a observância das diretrizes do Processo Produtivo Básico (PPB), determinando as etapas mínimas do processo produtivo a serem realizadas no Brasil (Garcia & Roselino, 2004).

O setor eletroeletrônico é um dos mais importantes de Manaus. Segundo Sics (2002), o faturamento dos setores de eletrônica de consumo e de bens de informática da ZFM em 2001 foi de cerca de US\$ 4,9 bilhões. Entretanto, ao contrário dos eletrônicos de consumo, no setor de bens de informática existe uma expressiva indústria produtora nas demais regiões do país. Para o autor, o que se busca para a Zona Franca de Manaus é a agregação de valor à sua produção por meio da atração de investimentos que aumentem a produtividade e a competitividade e que incorporem tecnologias recentes de produtos e processos, o que requer investimentos na formação e capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento científico e tecnológico.

Loureiro (2003) afirma que a ZFM se tornou um excepcional pólo de crescimento econômico na região, gerando, renda, emprego, tributos e exportações

que superam um bilhão de dólares por ano, nas fábricas localizadas no parque industrial de Manaus. Para o autor, a geração de emprego e renda, representada pela criação de cerca de 60.000 postos de trabalho diretos, centenas de milhares de empregos indiretos e um faturamento anual da ordem de US\$ 10 bilhões, foi obtida com preservação da floresta. Importando anualmente cerca de US\$ 2,5 bilhões em matérias-primas, o setor industrial da ZFM fatura US\$ 10 bilhões/ano, quatro vezes mais o valor do que adquire no exterior. O autor considera a ZFM como o único gerador de crescimento no Amazonas, responsável direta e indiretamente pela quase totalidade da economia estadual e da arrecadação tributária.

Segundo Loureiro (2003), alguns setores menos sensíveis aos fretes, como o eletroeletrônico, logo se fixaram em Manaus. Em seguida, vieram os fabricantes de relógios, componentes plásticos, lentes oftálmicas, brinquedos, barbeadores, canetas e isqueiros descartáveis, e de material de embalagem. O segmento eletroeletrônico, com alta produtividade e significativo domínio de tecnologias, é responsável por metade do faturamento industrial. Outro segmento importante é o (polo de duas rodas) que monta veículos de duas rodas, com notável adensamento da cadeia produtiva graças à instalação em Manaus de fornecedores mundiais de partes e peças para atender aos fabricantes locais de bens finais, especialmente a indústria de motocicletas. Com verticalização crescente, algumas dessas fábricas iniciam seus processos industriais a partir de lingotes de alumínio regional, fundidos em ligas especiais para fabricar bens intermediários e posteriormente usinados e tratados para produzir componentes de qualidade internacional. Parte dessa produção é vendida no exterior, contribuindo de forma crescente, para elevar e diversificar as exportações da ZFM, cujo valor em 2002 superou US\$1 bilhão.

A estrutura industrial da ZFM é de alta concentração na produção de bens de consumo durável, usuários de tecnologias avançadas e em permanente processo de transformação. No início da década de 90, as indústrias modernas já representavam mais 76% do PIB e 67% do emprego na indústria da ZFM, com o polo eletroeletrônico representando sozinho mais de 50% e 42%, respectivamente. A indústria da ZFM, para manter-se viva, requer um esforço permanente de atualização tecnológica, com uma possível dependência do estrangeiro em matéria de tecnologia e de insumos. O alto nível de concentração econômica é outro dos traços marcantes do segmento moderno do parque industrial da ZFM, com a predominância de poucas empresas na geração dos principais produtos. (Lyra, 1995).

As mais importantes empresas privadas nacionais localizadas na ZFM dispõem de vínculos com empresas estrangeiras importantes, particularmente sob a forma de joint-ventures (empreendimento conjunto com fins lucrativos de que participam duas ou mais pessoas), que servem basicamente para o acesso à tecnologia estrangeira. As empresas mais importantes em nível internacional no campo da produção de bens eletroeletrônicos estão de alguma maneira, representadas na ZFM.

As empresas privadas nacionais, mediante também joint-ventures, têm ligações com grandes empresas da eletroeletrônica mundial. Além disso, existem ligações por meio de licenciamento de tecnologia, assistência técnica, entre outros. A política industrial da ZFM possibilitou a realização, no estado do Amazonas, com ênfase na cidade de Manaus, de investimentos privados dando origem a várias empresas, com previsão de criação de muitos empregos diretos. Esses investimentos concentraram-se no segmento de indústrias modernas, em que predomina o polo eletroeletrônico,

com destaque para fabricação de televisores, videocassetes, aparelhos de rádio e insumos para estas indústrias. (Lyra, 1995).

Segundo o autor (Lyra, 1995), já em 1995 os investimentos contribuíram para uma notável expansão da produção industrial e da atividade econômica no Estado. O produto industrial multiplicou-se por 16,4, no período entre 1970 e 1985, apresentando uma taxa média anual de crescimento de 20,5%. O PIB multiplicou-se no mesmo período por quatro, com uma taxa de crescimento anual de 7,2%. Conseqüentemente, a participação do Amazonas no produto industrial e no PIB do país passou de 0,3% e 0,7% para 1,7% e 1,3%, respectivamente. Enquanto isso, o produto per capita do Amazonas praticamente se igualou à média nacional em 1985 enquanto havia representado apenas 59%, em 1975 (Lyra, 1995).

Segundo Gonçalves (1997), a despeito das importantes alterações legais ocorridas desde o início da década de 90, manteve-se uma importante concentração espacial da produção nacional do setor eletroeletrônico na Zona Franca de Manaus.

Apesar dos aspectos positivos para o desenvolvimento social e econômico da região, a Zona Franca também tem recebido diversas críticas. Para alguns, a Zona Franca pode ser vista como momento decisivo para a transição de um projeto de capitalismo nacional para o capitalismo internacional, em que a dinâmica econômica e os centros decisórios estão fora do país (Seráfico & Seráfico, 2005).

1.5 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

O objetivo da presente pesquisa é descrever e analisar conflitos de natureza interpessoal de trabalhadores brasileiros com estrangeiros e com outros brasileiros no setor eletro eletrônico da Zona Franca de Manaus.

Os objetivos específicos foram: (a) investigar a nacionalidade e o cargo ou função da pessoa com a qual o conflito ocorreu; (b) analisar os fatores desencadeadores dos conflitos a partir de informações sobre o contexto no qual o conflito ocorreu e dos acontecimentos que antecederam a hostilidade; (c) analisar os episódios de conflito propriamente dito; (d) investigar as consequências pessoais e profissionais do conflito (o desfecho da situação de conflito).

A presente investigação visa contribuir para um melhor relacionamento entre brasileiros e estrangeiros e brasileiros e brasileiros no ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar do trabalhador e a resolução de conflitos nesse ambiente. Ainda visa contribuir para o conhecimento da temática em nosso país face à escassez de pesquisas sobre o tema do relacionamento intercultural nas empresas, especialmente na região norte do país.

2. METODOLOGIA

2.1 PARTICIPANTES

Foram entrevistados 14 empregados brasileiros do setor eletroeletrônico de empresas multinacionais de Manaus que tinham contato com trabalhadores estrangeiros, homens e mulheres com idades entre 21 e 65 anos, com pelo menos o ensino médio completo, que estavam trabalhando no momento da entrevistas ou que tinham trabalhado nos cinco anos anteriores. Para participar, os funcionários deviam declarar já ter vivido, em algum momento, algum tipo de conflito com estrangeiros e brasileiros no desempenho do trabalho.

Apesar das instruções mencionarem apenas conflitos entre brasileiros e estrangeiros ou brasileiros e brasileiros, todos trataram de hostilidades com um chefe ou supervisor. Assim, os dados são apresentados como referentes ao relacionamento entre brasileiros e chefes estrangeiros ou brasileiros e chefes brasileiros. Isto indica que os estrangeiros, ao menos nos casos investigados, ocupam prioritariamente funções de gerência ou chefia. No caso de conflitos entre brasileiros e brasileiros, uma situação parecida foi observada, pois os participantes sempre se referiram a hostilidades com o chefe ou supervisor, geralmente provenientes de outros estados do Brasil e não do Amazonas.

Os 14 brasileiros entrevistados estavam com idades entre 21 e 50 anos. Cinco tinham entre 21 e 30 anos, oito entre 31 e 40 anos e um entre 41 e 50 anos. Onze eram naturais de Manaus, um de Brasília, um de São Paulo e um do Pará. Dez eram do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Quanto à escolaridade, um possuía o

curso superior incompleto e 13 possuíam curso superior completo. Destes, 11 também tinham curso de especialização completo e dois um curso de especialização incompleto. Na empresa, três possuíam cargos administrativos e onze ocupavam cargos de supervisão, gerência ou direção. Por ocasião do conflito com estrangeiro, dez trabalhavam em grandes empresas (mais de 250 funcionários), três trabalhavam em empresas médias (entre 50 e 250 funcionários) e um em empresa pequena (com menos de 50 funcionários). Por ocasião do conflito com brasileiro, três trabalhavam em cargos administrativos e onze na supervisão, gerência ou direção. Em 11 casos, trabalhavam em grandes empresas (com mais de 250 funcionários) e em três em empresas médias (entre 50 e 250 funcionários). Esses participantes relataram conflitos com 14 chefes estrangeiros e 14 chefes brasileiros.

2.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi estruturadas (anexo I). Na entrevista, foi solicitado ao participante narrar em detalhes a principal situação de conflito com um estrangeiro e com um brasileiro por ele vivido em ambiente de trabalho. Para facilitar a narrativa, foram apontados ao entrevistado alguns pontos de maior importância para a presente pesquisa, permitindo uma apresentação mais completa da situação de conflito. Também foram obtidos dados sócio demográficos tais como: idade, sexo, escolaridade, cargo/posição na empresa.

No primeiro momento da entrevista com os sujeitos da pesquisa, nos dedicamos ao *rapport*, que foi imprescindível para a criação do vínculo profissional-

pessoa, garantindo o entendimento dos participantes acerca dos procedimentos da pesquisa, do contrato de sigilo e da ausência de expectativa do pesquisador sobre respostas certas e/ou erradas. Expusemos nossos objetivos, o papel do pesquisador no processo e as implicações para cada um dos envolvidos. Ao aceitarem participar, firmamos o termo de consentimento informado com os sujeitos da pesquisa (anexo II).

Em relação aos episódios de conflito narrados, alguns pontos foram investigados sistematicamente, como: (a) nacionalidade, gênero e idade aproximada da pessoa com a qual o conflito ocorreu; (b) seu cargo ou função; (c) se trabalhava na mesma empresa ou não (cliente ou fornecedor); (d) o contexto no qual a divergência ocorreu; (e) os acontecimentos que antecederam o conflito; (f) o episódio de divergência propriamente dito (o que ocorreu, onde, como, quando e porque); (g) as consequências pessoais e profissionais do conflito (o desfecho da situação).

2.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Os resultados obtidos nas entrevistas foram analisados e interpretados qualitativamente por análise de conteúdo. Consoante Bardin (1979), este é um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados e se aplica à análise de textos oriundos de qualquer tipo de comunicação oral.

Após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram analisadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo. Segundo Minayo (1993 p. 208), na análise de

conteúdo pode-se fazer uma análise temática que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação. Assim, a análise temática na pesquisa foi realizada de acordo com a operacionalização sugerida por Bardin (1979, p.95) e Minayo (1993, p.208) que sugerem inicialmente uma pré-análise ou leitura “flutuante” para primeira organização do material e articulação com os objetivos. Os dados foram organizados e analisados logo após a coleta de dados que se deu a partir das entrevistas, realizadas durante os meses de maio a setembro de 2008. Assim, a análise dos dados se deu no segundo semestre de 2008 e primeiro semestre de 2009.

Os resultados são apresentados em três capítulos. Primeiramente, são relatados os conflitos entre funcionários brasileiros com chefes estrangeiros. Em seguida, são mostrados os conflitos entre funcionários e chefes brasileiros. Um terceiro capítulo compara as respostas dos dois grupos.

3. CONFLITO ENTRE FUNCIONÁRIOS BRASILEIROS E CHEFES ESTRANGEIROS

Quatro aspectos foram investigados nas relações de conflito entre brasileiros e chefes estrangeiros: (a) os fatores desencadeadores do conflito; (b) o episódio do conflito; (c) as consequências do conflito; (d) o conflito e as diferenças culturais. Esses aspectos estão relacionados uns com os outros.

Quatorze participantes brasileiros relataram seu relacionamento com quatorze chefes estrangeiros de sete diferentes nacionalidades, sendo quatro japoneses, três coreanos, dois franceses, um holandês, um alemão, um chinês e dois norte-americanos. A idade destes variou de 32 e 57 anos: seis entre 30 e 40 anos, quatro com 41 a 50 anos e quatro entre 51 e 60 anos. Entre os chefes sete eram gerentes, três diretores, dois consultores internos um supervisor e um vice presidente.

3.1 FATORES DESENCADEADORES DO CONFLITO ENTRE BRASILEIROS E ESTRANGEIROS

A partir das respostas das entrevistas, os fatores desencadeadores de conflito, associados ao contexto e aos antecedentes do conflito, foram organizados em sete categorias: (a) fatores ligados à produtividade e eficiência; (b) fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento; (c) fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança; (d) problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional); (e) problemas de comunicação e relacionamento interpessoal; (f)

problemas de natureza ética ou moral; (g) fatores ligados a diferenças culturais e educacionais.

3.1.1 Fatores ligados à produtividade e eficiência

Os fatores ligados à produtividade e eficiência são de duas naturezas. De um lado, está a ênfase na produtividade presente no comportamento dos chefes estrangeiros, o que foi considerado motivo de conflito. Por outro lado, estão os problemas de ordem técnica, de manuseio correto de instrumentos e ferramentas ou de problemas com estas.

Em relação à ênfase em produtividade, foram indicados como desencadeadores de conflitos fatores como foco em resultado e a cobrança de resultados. Em relação a questões de ordem técnica estão problemas nas ferramentas de trabalho e no seu manuseio, como no caso da má utilização dos instrumentos de trabalho.

De acordo com cinco funcionários brasileiros, tanto as questões técnicas quanto os problemas nas ferramentas de trabalho fizeram com que o conflito iniciado pelos chefes estrangeiros mobilizasse várias pessoas da fábrica e que, através dessa exposição do problema, vários chefes estrangeiros tenham tido comportamentos inadequados para mostrar sua insatisfação com os acontecimentos. Em alguns casos chegaram a quebrar protocolos e regras e em outros se prenderam a eles para justificar suas decisões.

Dois funcionários brasileiros relataram que questões técnicas desencadearam comportamentos agressivos provenientes da chefia estrangeira e que talvez não

fosse um problema tão grave frente à situação de estresse que essas chefias provocaram. Conforme a declaração de C. que trabalhava com um coreano: “Aí o sr. K. chegou lá na linha e ‘chutou o pau pro lado’ de todo mundo né”.

Atuar com foco no resultado (assim como com respeito às regras e técnicas) é algo estipulado pela organização matriz.

3.1.2 Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento

Estes fatores envolvem a adesão a normas e regras que orientam o trabalho. A não execução ou cumprimento do procedimento padrão para atendimento imediato do cliente foi um fator desencadeador de conflitos.

Neste item também estão inseridos os problemas ligados ao planejamento do trabalho, como a falta de implementação sistemática de projetos.

Eles tinham uma carga crítica para trazer e essa carga crítica tinha um horário pra entrar na fábrica, né? Tipo dez horas da manhã e a gente se comprometeu a colocar dez horas da manhã aqui, sabendo de todos os riscos, né? Conseguimos a liberação, porém o transportador não tinha o carro no horário, quando deu dez horas, eles vieram cobrar da gente o material, e quando a gente falou que não tinha colocado o material por causa do transportador, chamou a gente de incompetente pra baixo e me deu uma tapa no braço. (R. relatando as experiências que teve com um chefe coreano).

Em um dos casos, um funcionário brasileiro relatou que o conflito só aconteceu por conta do não cumprimento do procedimento padrão para atendimento imediato do cliente e que isso gerou uma série de consequências para as pessoas que estavam envolvidas bem como para o funcionário em questão. Essa situação gerou uma esquivas de responsabilidades fazendo com que a interação entre esse

brasileiro e o estrangeiro piorasse. Um funcionário brasileiro relatou assim a situação vivida por ele:

Estive em uma situação específica onde tivemos um problema de abastecimento na fábrica, onde mandávamos o material consignado para o fornecedor, material da empresa X, onde ligávamos para o fornecedor ele vinha e fazia a industrialização desse material. Então a S. dava prioridade para a sua produção interna, se tivesse que faltar, faltaria para esse fornecedor. Só que essa situação em particular ocorreu no sábado e tinha uma quantidade sobrando. Só que o fornecedor sinalizou isso no sábado. Pediram-me para resolver o problema, basicamente a solução do problema era: vai lá no estoque pega o material e manda para o fornecedor sem nota fiscal, mas para acontecer isso eu preciso de uma autorização. Me deram a autorização (esse diretor me deu a autorização) então assumo as consequências. Então cheguei lá conversei com o funcionário do almoxarifado, não era a minha área de atuação, ou seja, não tinha autoridade lá dentro e esse diretor respondia pela área de compras e tinha uma pessoa que respondia pela área de almoxarifado e o diretor estava sem ele e mais dois. Conversei com ele e é a ordem dele, então coloquei a pessoa que ia liberar o material com cautela e contava com ele para conseguir o material. Consegui levar para o fornecedor. Na terça feira da semana seguinte a assistente da área ficou sabendo o que ocorreu, ou seja, ele não alinhou com a gerente da área, ou seja, ele fez da cabeça dele que respondia pra ele a gerente dele, só que ela é uma pessoa rebelde também. Então ela pegou e demitiu o assessor, esse que liberou o material, e esse diretor simplesmente não tomou conhecimento que ele que autorizou, ele esqueceu – a memória seletiva que é o que agente chama só lembra daquilo que interessa, então ele autorizou e a pessoa falou com ele e a gerente dessa pessoa que autorizou a liberação do material ela simplesmente tomou a decisão porque estava errado estava fora do procedimento, mas o diretor correu o risco, ou seja, o cara, mais alto da empresa correu o risco ele que liberou, eu estava lá só pra executar, e veio a demissão do cara, e quem brigou para o cara permanecer fui eu, porque eu achei isso muito errado. E ele não se posicionou – ele foi omissivo e acatou a posição da gerente de almoxarifado que demitiu o rapaz sendo que foi ele quem autorizou e que nada ia acontecer comigo, por exemplo, porque o rapaz tinha uma posição, mas baixa então ele era totalmente descartado dentro da empresa sei que eu cheguei a uma conclusão e foi aí que começou a gerar, mais conflito entre eu e ele, mas ele é uma pessoa que não se posiciona que não fala o que pensa só falava e ele ouvia, e elevava as coisas, só que nos bastidores ele ia queimando as pessoas que eram contra ele. (D. relatando o episódio de conflito que teve com um chefe japonês).

3.1.3 Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança

Com relação ao conflito na posição hierárquica, dois brasileiros relataram que a própria estrutura organizacional da empresa proporcionava conflito tanto para os chefes estrangeiros quanto para os funcionários brasileiros. Já que essa chefia não estava inserida dentro do organograma local, a própria organização não sabia lidar com as demandas que aconteciam e dessa forma as situações conflituosas se acentuavam.

Isto indica que, nas organizações coexistem, frequentemente, sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais podendo gerar percepções diferenciadas até mesmo em questões ligadas a hierarquia.

Agora o conflito em que eu queria fazer uma coisa e outra pessoa queria que eu fizesse outra e tu queres convencê-la do contrário, foi esse último chefe americano que foi uma pessoa focada em resultado. Ele foi direto da fábrica, depois voltou para EUA, nesse período acabei trabalhando com ele, ele era focado em resultado, deixava as pessoas em segundo plano, que o fato de haver insatisfação dos funcionários ficava em segundo plano, era a sua característica principal. (S. relatando as experiências que teve com um chefe norte-americano).

Com relação aos problemas decisórios e de cumprimento de regra, quatro funcionários brasileiros narraram que isso dificultava muito as relações de trabalho, visto que se não houvesse mediação para as situações que necessitavam de soluções imediatas, simplesmente eram atribuídas às regras da instituição a forma de como sanar o problema.

Na realidade o conflito era com relação a decisões, o japonês é muito apegado as regras da própria empresa, então existe uma política japonesa com a filosofia que a empresa adota onde a hierarquia é colocada em primeiro lugar, ou seja, aquilo que a diretoria acha é aquilo que prevalece, então se você tiver errado ou certo se você estiver uma boa ideia ou não dificilmente isso é acatado isso tem que ser levado em consideração. (D. relatando suas experiências em uma empresa japonesa).

As divergências de opiniões causaram dificuldades na mediação do conflito fazendo com que a situação se baseasse nas decisões a serem tomadas tanto individualmente por parte da chefia estrangeira quanto coletivamente envolvendo a direção, o chefe estrangeiro e o funcionário brasileiro.

Dificuldades no processo decisório também parecem se relacionar com problemas de hierarquia, incluindo problemas de decisão, divergência de opiniões, decisões e esquivas de responsabilidades. Finalmente, problemas relacionados à inadmissão de erro também podem estar ligados a uma questão hierárquica.

3.1.4 Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal

Problemas de comunicação e de relacionamento interpessoal também foram citados. Estes problemas foram desde a falta de compreensão com o funcionário local até a agressão física por parte do supervisor.

Na análise dos acontecimentos que antecederam os conflitos, dois níveis de fatores podem ser investigados. De um lado, há uma série de aspectos que estão presentes no relacionamento de forma mais ampla, como fatores que se mantêm no tempo. Outros são momentâneos, apontado para causas imediatas do conflito. Alguns fatores foram se desenvolvendo ao longo da história dos indivíduos, incluindo preconceitos, aspectos culturais e educacionais. Por outro lado, alguns

acontecimentos mencionados antecederam imediatamente o conflito. Esses dois níveis ainda podem ser denominados como fatores distais e proximais. Fatores atribuídos a problemas de relacionamento e comunicação incluíram má interpretação das atitudes, agressão física e desconfiança.

De acordo com cinco brasileiros, a comunicação entre funcionários brasileiros e chefia estrangeira se tornou um problema ou por falta de entendimento dos idiomas dos chefes estrangeiros ou por incompreensão das conversas ou mensagens trocadas pelos mesmos. Todos os funcionários brasileiros afirmaram que essa falta de entendimento foi a causa principal do conflito. As formas de comunicação também se tornaram problema quando as chefias estrangeiras não compreendiam as atitudes feitas pelos brasileiros causando uma outra forma de pensar sobre a subordinação dos funcionários brasileiros.

Mas aí, assim, o conflito qual era, começou que eu não falava inglês, né. Na verdade eu comecei a estudar e... tinha começado a estudar inglês, mas não sabia me comunicar, né. Então não adianta você ter, é, todo o conhecimento, todo um aparato, a experiência, o know-how da tua área de trabalho se você não consegue se comunicar com eles. Só que a partir disso, ele de repente, pressionado pelas, pelos prazos que tinha que cumprir, eu não sei por qual motivo, né. Acabou realmente havendo discriminação, não só comigo, mas também com outras pessoas do grupo que também não falavam inglês. Então, foi como eu falei, não foi só comigo. Como eu não falava inglês, então eles começaram a me colocar de lado, eu era da área, eu era a pessoa pra dar informação pra eles, mas eles começaram a me colocar de lado, justamente por que eu não sabia falar. (I. relatando a experiência que teve com um chefe holandês).

3.1.5 Problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional)

Alguns problemas foram atribuídos à empresa, como a má situação financeira e as fofocas no ambiente de trabalho.

3.1.6 Problemas de natureza ética ou moral

Uma classe de respostas indica fatores ligados a questões éticas na base de alguns conflitos. De forma geral, os funcionários relatam que receberam ordens ou instruções que consideravam como falta de ética. Em um caso específico, o procedimento sugerido envolvia sonegação fiscal. O trecho abaixo ilustra o conflito entre um funcionário e seu supervisor em função de uma questão de ordem trabalhista. Dois funcionários brasileiros narraram que a chefia estrangeira não se posicionou de forma correta e que tiveram atitudes não éticas tanto nos valores organizacionais quanto nas normas trabalhista do Brasil. Onde para se conseguir ganhos secundários, essa chefia inventava situações inexistentes, fazia fofoca e mentiam sobre dados que deveriam ser repassados para órgãos do governo federal.

Uma situação que eu disse pra ele que eu não botava meu cargo a disposição, disse que não ia, não ia fazer do jeito que ele estava falando. Era assunto trabalhista, entendeu? De contratação de pessoas. Ele precisava contratar uma pessoa para trabalhar lá, só que ele queria mascarar o contrato, entendeu? Ele queria pagar uma coisa na carteira e, tipo assim, ele acertava um valor contigo, mas queria pagar menos na carteira e te pagar por fora, entendeu? (R. relatando uma experiência que teve em uma empresa coreana).

O assédio moral pode ser incluído neste item. Neste caso, um funcionário brasileiro narrou que a forma como ele estava se relacionando com o seu chefe estava indicando uma situação patológica. Visto que, todas as características de

péssimo relacionamento eram evidentes no discurso dele e que a forma de atuação dessa chefia estrangeira era a demonstração de poder.

Fatores atribuídos a problemas de natureza ética no relacionamento ainda incluíram preconceito e discriminação.

3.1.7 Fatores atribuídos a diferenças culturais e educacionais

Vários dos fatores acima mencionados foram relacionados a diferenças culturais e educacionais. Entre os fatores desencadeadores de conflitos associados a diferenças culturais foram citados a diferença na sujeição à hierarquia no Brasil, desconfiança da experiência do funcionário brasileiro, dificuldade na comunicação, falta de confiança, preconceito, expectativas elevadas, entendimento das leis do país e comparação entre os países.

Segundo alguns funcionários brasileiros o contexto do conflito esteve ligado a questões educacionais, pois para eles, os procedimentos técnicos não eram obedecidos por causa da dificuldade dos subordinados para compreendê-los, suscitando a inabilidade de lidar com o funcionário local.

Outra questão que está ligada ao contexto do conflito está relacionada às questões culturais que, segundo os participantes, também dificultam e propiciam o conflito. Ainda associam as questões culturais a preconceito e desconfiança em relação à competência profissional dos subordinados. Relataram, por exemplo, que seu trabalho era sempre revisado por outras pessoas e que mesmo que eles nunca tivessem se conhecido não impedia aos chefes estrangeiros de dizer que eles desconfiariam de tudo o que se falava e de todas as atividades realizadas pelos

brasileiros. H. relata o momento em que seu chefe francês sinaliza sua desconfiança:

Bom, estão me dizendo que tem pessoas que estão com dúvidas se você é a pessoa certa pra esse cargo. Aí eu olhei assim pra ele, “Ah, é? E qual é a sua opinião? E ele disse ah, a gente vai ter que verificar.

Nós recebemos um manual de instruções de trabalho que era preciso implantar aqui, por que todas as empresas X do mundo praticam é... Essa forma de trabalhar. E nós precisamos implantar aqui em Manaus. Aqui no Brasil, aqui em Manaus. Então na verdade é... Na minha opinião... e.. tinha que ter fases, né? E ele achava que não. É um...é um... é um projeto, é uma sistemática de segurança. Segurança na fábrica, então não pode esperar, né? Os bens da fábrica estão em risco. Só que na hora de implantar, o que percebeu, o que eu percebi é que muitos conflitos... é, educacionais, culturais...batiam por que o... novamente... O nosso operário, a nossa base aqui, ela não é disciplinada. (A. relatando as experiências que teve em uma empresa japonesa).

Entre os aspectos geradores de conflitos estavam também diferentes valores, como o valor atribuído à família e à empresa:

“Primeiro, trabalha; depois você ter tempo pra família” (A).

Em um caso, foi narrado pelo funcionário brasileiro a questão das diferenças educacionais e culturais como fator importante para o conflito. A ideia divergente do chefe estrangeiro e do brasileiro era de que os funcionários locais não estariam preparados para absorver as informações em tão pouco tempo e que era necessário mais tempo para a implementação do projeto que a empresa tinha se programado. Essa situação se tornou evidente quando o chefe estrangeiro questionou o “porque” das diferenças de entendimento. A. sintetizou da seguinte forma:

“O nosso operário, a nossa base aqui, ela não é disciplinada. Aí o meu conflito tá nisso, que eu queria fazer... é... de forma sistemática. Ele dizia... Ele dizia que não... Ele não conseguia entender qual era a dificuldade, entendeu?”.

Nos dados coletados sobre diferenças na sujeição da hierarquia no Brasil, os funcionários brasileiros apontavam que a forma de como esse estrangeiro estava inserido no organograma da empresa era a origem causadora de situações conflituosas. Havia uma confusão quanto à subordinação de que chefia era preciso reportar, a do Brasil ou a do exterior. Em uma dada situação aconteceu de o chefe estrangeiro estar lotado no Brasil e ele não responder diretamente ao *staff* daqui mas sim ao *staff* do país da matriz da fábrica, ou seja, no Japão. Em outro caso aconteceu do chefe estrangeiro ter a mesma posição no país de origem e, ao chegar aqui, ter uma posição diferenciada. Como havia abertura para esse tipo de desentendimento, era maior a probabilidade de comparações entre os dois países, ocasionando situações de conflito.

Então o primeiro conflito era exatamente esse. Ele era gerente da qualidade na empresa X, que era um cargo gerencial e aqui ele se sentia também como gerente. Na realidade ele trabalhava com projetos, portanto como eu era gerente do projeto, ele se subordinaria a mim. E aí, esse foi o primeiro choque. O choque de você não aceitar uma pessoa de fora pra estar coordenando a tua atividade. Além disso, as visões diferentes que a gente tinha, em termo de... não de qualidade, mas em termos de tomada de decisão a partir de um determinado problema. (G. relatando suas experiências com um chefe chinês).

A posição hierárquica dificultou a complementaridade nas interações ao invés de promover a permuta de ideias e a reciprocidade que é indispensável para o estabelecimento do vínculo no relacionamento e que poderia ser fortalecido pelo conhecimento diferente sobre os assuntos, promoveu bloqueio nas trocas entre brasileiros e estrangeiros, limitando assim a reciprocidade e a complementaridade. Os dados sugerem que o fato do ambiente de trabalho envolver supervisores e

funcionários de diferentes nacionalidades e culturas gera novas possibilidades de conflito interpessoal ou pelo menos outras atribuições de causa para esses conflitos.

O contexto da minha situação de conflito eu atribuo principalmente a uma coisa cultural. A pessoa vem pra um outro país e assim, e às vezes eu acho que no começo da empresa eles tiveram algumas situações em que eles ficaram com uma má impressão, muitas vezes dos brasileiros outras vezes especificamente das pessoas de Manaus e eu acho que isso deu um... criou um certo preconceito, então eles tinham sempre uma desconfiança muito grande que as pessoas tivessem tentando enganar, fazer alguma coisa dessa natureza. (L. relatando as experiências que teve em uma empresa francesa).

3.1.8 Natureza e Interação entre Fatores

Várias classificações podem ser propostas para os fatores atribuídos aos conflitos. Pode-se falar em “fatores de relacionamento” e “fatores da interação”.

Os “fatores de relacionamento” são mais amplos e se mantêm no tempo. Alguns fatores foram se desenvolvendo ao longo da história dos indivíduos, incluindo preconceitos, aspectos culturais e educacionais.

Os “fatores da interação” são momentâneos, apontado para causas imediatas do conflito. Por outro lado, alguns acontecimentos mencionados antecederam imediatamente o conflito. Esses dois níveis ainda podem ser denominados como fatores distais e proximais. Geralmente, as narrativas sobre os conflitos abordam os dois aspectos.

Vários acontecimentos ligados a conflitos foram relatados pelos funcionários brasileiros com chefes estrangeiros. Nestes, é possível perceber a influência de fatores proximais e distais. Em alguns acontecimentos é mencionada uma causa

mais imediata, pontual, geralmente um erro técnico cometido, considerado um fator proximal.

Em outras ocasiões, parte do conflito é atribuído ao histórico das pessoas envolvidas, à sua formação cultural e educacional, incluindo padrões de relacionamento e os preconceitos nele inseridos. Estes seriam fatores distais.

Vários fatores podiam estar presentes nas referências feitas aos conflitos. Alguns estavam ligados ao mundo do trabalho e das tarefas a ele associados. Outros a questões de relacionamento interpessoal, mais voltadas para o encontro entre pessoas e que poderiam ocorrer tanto no ambiente organizacional quanto fora. Estes estão basicamente ligados a percepção e comunicação interpessoal. Essas dimensões geralmente estão entrelaçadas no discurso dos participantes, como nos dois exemplos abaixo, onde estão presentes principalmente fatores ligados ao trabalho e fatores educacionais e culturais.

Na realidade o conflito era com relação a decisões, o japonês é muito apegado as regras da própria empresa, então existe uma política japonesa com a filosofia que a empresa adota onde a hierarquia é colocada em primeiro lugar, ou seja, aquilo que a diretoria acha é aquilo que prevalece, então se você estiver errado ou certo se você estiver uma boa ideia ou não dificilmente isso é acatado isso tem que ser levado em consideração. (D. relatando suas experiências em uma empresa japonesa).

Agora o conflito em que eu queria fazer uma coisa e outra pessoa queria que eu fizesse outra e tu queres convencê-la do contrário, foi esse último chefe americano que foi uma pessoa focada em resultado. Ele foi direto da fábrica, depois voltou para EUA, nesse período acabei trabalhando com ele, ele era focado em resultado, deixava as pessoas em segundo plano, que o fato de haver insatisfação dos funcionários ficava em segundo plano, era a sua característica principal. (S. relatando as experiências que teve em uma empresa finlandesa).

3.2 EPISÓDIO DO CONFLITO

As descrições do episódio de conflito apresentam estrutura bastante complexa, de ordem narrativa e argumentativa. Geralmente, ao narrar tais episódios os participantes apresentam os agentes sociais envolvidos e os fatores que desencadearam o mesmo. De certo modo, pode-se entender os conflitos como fenômenos de natureza mais relacional do que interacional. Ou seja, as divergências aparecem no discurso dos participantes como eventos extremamente complexos, envolvendo o histórico das ações do outro, das próprias ações, julgamentos das ações dos outros e das próprias, o encadeamento de fatos e interpretações, do comportamento, dos valores envolvidos. O episódio ou clímax da narrativa do conflito se perde em sua história apontando para o mesmo como algo desenvolvido no relacionamento, ao longo do tempo.

As descrições ou narrativas especificamente quanto ao que ocorreu durante as divergências indicam que este apresenta dimensões verbais e dimensões comportamentais, chegando à agressão física. O conflito, na maior parte das vezes, deu-se na presença de outros funcionários (11) e, em termos do responsável pelo seu desencadeamento, sempre foi atribuído ao chefe.

3.3 AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO

A partir das entrevistas de trabalhadores brasileiros com chefes estrangeiros também foram identificados dois níveis de relacionamento: profissional e social. O

relacionamento profissional limita-se a um conjunto de interações sociais necessárias para a realização do trabalho. O relacionamento social já envolve um relacionamento mais amplo do que aquele necessário para a realização das tarefas. Alguns ainda se referiram a um relacionamento cordial como um relacionamento social mais positivo marcado por uma maior afetividade e acolhimento.

O cotidiano de cada pessoa dentro das organizações é regido por leis e códigos morais. Esses preceitos servem, dentre outras finalidades, para orientar a conduta individual nas relações interpessoais, permitindo que cada um estabeleça suas ações, de forma a ser aceito pelos seus pares. Algumas pessoas estabelecem relacionamentos de forma social e profissional, outras de forma socialmente indesejável promovendo relacionamentos conflituosos. Após o conflito o clima que se estabelece nem sempre é de entendimento.

Antes do conflito, a maioria dos participantes reconheceu a existência de um relacionamento apenas profissional (11). Uma proporção menor indicou um relacionamento social e mesmo cordial. Em um único caso, o participante indicou a motivação como parte do relacionamento antes do conflito, ou seja, o relacionamento com o chefe era algo motivador para o trabalho.

Depois das divergências, os participantes responderam de duas formas distintas: classificando os relacionamentos como social ou profissional ou indicando mudanças produzidas no relacionamento. Alguns novamente classificaram seus relacionamentos como social ou profissional e outros indicaram mudanças para melhor ou pior. Para um dos participantes, manteve-se o relacionamento social. Outros sete mencionaram um relacionamento apenas profissional. Vários participantes consideraram que o conflito melhorou o entendimento entre as partes, o que indica que o conflito nem sempre é percebido como algo negativo. Por outro

lado gerou desmotivação e a desconfiança. Para alguns participantes não houve diferença antes e depois do conflito.

Em relação às consequências pessoais e profissionais do conflito, foram indicados fatores positivos e negativos. Do ponto de vista positivo, foram mencionados o crescimento e o amadurecimento profissional, a busca de outros meios para obter ajuda e de qualidade de vida, o respeito mútuo. Do ponto de vista negativo, citaram que houve prejuízos, sem especificarem quais, desequilíbrio e auto sabotagem, desconfiança e falta de autonomia.

Praticamente a metade não teria o mesmo comportamento (6), mas outros manteriam o mesmo comportamento (8).

Para Hinde (1997) a existência do conflito nos relacionamentos é inevitável e não necessariamente ruim para o relacionamento interpessoal, pois cria oportunidades para reorganizar os relacionamentos e conhecer o outro promovendo a reelaboração de percepções e expectativas.

3.4 CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS

A maioria acreditou que o conflito tenha ocorrido por diferenças culturais (10).

Vários aspectos dos conflitos foram atribuídos a diferenças de cultura ou nacionalidade entre funcionários e supervisores. Essas diferenças podem ser organizadas em (a) diferenças pessoais, educacionais e sociais atribuídas à cultura; (b) diferenças na gestão das organizações.

(1) Diferenças sociais, educacionais e pessoais atribuídas à cultura: educação diferenciada entre os países, comprometimento diferenciado entre brasileiros e

estrangeiros, desconfiança, não assumir culpa, discriminação e preconceito, idioma, arrogância, comportamento agressivo, inflexibilidade.

(2) Diferenças na gestão da organização: obediência a hierarquia muito forte, concentração das informações, diferença entre gêneros - diferenças salariais desrespeito às leis trabalhistas, burocracia, preocupação com resultados, protecionismo, não adotar as normas do local.

Os conflitos envolvem desde aspectos imediatos do trabalho, como questões técnicas, revelam tensões ou dificuldades de relacionamento interpessoal entre os funcionários e seus supervisores estrangeiros e ainda são em grande parte, atribuídos a diferenças culturais decorrentes do fato de os supervisores serem provenientes de outros países com culturas diferentes, isto no plano dos hábitos sociais quanto no plano da cultura organizacional.

4. CONFLITO ENTRE FUNCIONÁRIOS BRASILEIROS E CHEFES BRASILEIROS

Os chefes brasileiros incluíam dois amazonenses, nove paulistas, um paraense, um paraibano e um brasileiro de origem italiana. Suas idades variavam de 34 a 60 anos. Um coordenador, dez gerentes e três diretores.

4.1 FATORES DESENCADEADORES DE CONFLITOS

Os dados obtidos indicam que divergências não são apenas episódios isolados e interações conflituosas. As respostas geralmente indicaram o conflito como algo presente no relacionamento. Assim, ao se buscar episódios conflituosos, estes se mostraram mais como momentos de clímax dentro de relacionamentos.

De forma breve, os participantes foram solicitados a falar de um episódio de conflito com um brasileiro, incluindo o contexto ou as circunstâncias nos quais ocorreram, o episódio propriamente dito e suas consequências. Ao falar do contexto e do próprio episódio, destacaram os fatores desencadeadores, de forma bem mais detalhada do que descrição do próprio episódio de conflito. Isto pode ser considerado um indicativo da complexidade do conflito interpessoal, de um ponto de vista sincrônico (envolvendo diferentes níveis de complexidade), assim como sua complexidade diacrônica (como esses fatores se relacionam historicamente).

A partir das entrevistas foi possível identificar dois níveis de relacionamento mencionados. O relacionamento profissional limita-se a um conjunto de interações sociais necessárias para a realização do trabalho. O relacionamento social já

envolve um relacionamento mais amplo do que aquele necessário para a realização das tarefas. Antes do episódio conflituoso, a maioria dos participantes brasileiros com chefes brasileiros reconheceu a existência de um relacionamento apenas profissional (11), além de dois terem tido um relacionamento social, um com relacionamento desrespeitoso e um com conflito.

Os fatores desencadeadores de conflitos interpessoais foram organizados conforme abaixo:

4.1.1 Fatores ligados à produtividade e eficiência

Fatores ligados à produtividade e eficiência incluíram a avaliação de desempenho, dificuldade com prazos, falta de qualidade, problemas na qualidade, perda de produção, questões ou problemas técnicos.

De acordo com dois entrevistados brasileiros, os problemas na qualidade do produto foram as causas principais do conflito. Dessa forma, os problemas técnicos estavam causando insatisfação com o desempenho do subordinado brasileiro já que o desempenho dele é também medido pela quantidade de produção que a empresa produz promovendo entre eles divergências de opiniões.

É, o que eu lembro, assim, é que, é... na nossa avaliação de desempenho, né.

Ele falou que ninguém... porque ano passado a fábrica de escrita, ela foi muito ruim, a gente teve queda de vendas. Então foi um ano catastrófico, onde o gerente da manufatura foi desligado da empresa [...] Então a nossa, a parte da injeção tava muito ruim. Então teve... foi ruim em geral e ele chegou pra mim, e eu atingi os meus objetivos, "Você atingiu os seus objetivos"... Ele, aí "Qual é a nota?", né? E eu tinha colocado três e meio. Nota máxima é quatro. Ele, "Não, ninguém da escrita esse ano vai ter maior que três". Eu digo, "Não, mas os meus objetivos foram atingidos.", né? Eu

falei independentemente da situação estar ruim, por isso que eu tinha colocado só três e meio, entendeu? Aí ele falou, “Não, não quero saber”, não sei o que, “Ninguém tirou mais que três no total”. (H. relatando uma experiência que teve com um chefe ítalo-brasileiro).

4.1.2 Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento

Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento incluíram a não execução do procedimento padrão, estratégias para resolução de problemas, problemas na projeção de projetos.

A não execução do procedimento padrão foi apontada por dois brasileiros como o fator que deu origem ao conflito. Como o desempenho das atividades não foi feito em acordo com as normas da organização, gerou situações de desentendimentos. A não projeção de projetos foi um dos exemplos que causou inúmeras situações de desajustes que culminaram em situações conflituosas. Conforme a declaração de R. que trabalhava com um paulista: “Eles, o *staff*, fizeram uma projeção muito apertada de tempo pra criar as linhas de produção e colocar as pessoas pra dentro para começar a trabalhar”.

4.1.3 Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança

Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança estavam relacionados a divergência de opiniões, tomada de decisões, conflito na posição hierárquica, abuso de autoridade, ameaça e pressão psicológica e críticas.

Com relação aos problemas decisórios, doze entrevistados brasileiros narraram que isso dificultava muito as relações de trabalho, visto que a chefia se posicionava de forma contrária aos posicionamentos dos funcionários sem justificativas plausíveis e motivos aparentes. Gerando, em alguns casos, conflitos na posição hierárquica já que algumas decisões eram vistas como arbitrárias.

Daí teve um caso em particular que deu confusão, tanto que o sr. X entra na história. Foi assim, o engenheiro de testes que era um dos queridinhos do sr. X, porque esse engenheiro começou lá como operador de produção, indicou uma moça pra um cargo acho que de testadora. Só que essa menina nunca tinha trabalhado nessa área. Sabendo que a vaga estava pedindo experiência eu avisei logo pra esse engenheiro que ela não estava qualificada pra função porque agente não tinha tempo pra treinar e nem esperar ela aprender [...]. Só sei que ele ficou muito chateado e saiu de lá do Rh batendo as portas. Nisso passou uma hora e meu telefone da minha mesa toca, e adivinha quem era? O sr. X questionando meu trabalho. Perguntando por que eu não tinha aprovado a moça e outras coisas mais. Ele estava muito nervoso e falava alto no telefone. Eu esperei ele terminar de falar e expliquei toda a situação da vaga. Que naquele momento agente estava precisando de alguém com experiência e que não era possível contratar essa moça porque estávamos com urgência em produzir, mas não tínhamos muito tempo pra treiná-la. Daí parece que entrou num ouvido e saiu por outro. Ele disse que não queria saber por que essa moça era prima desse engenheiro e que ele havia prometido pra esse cara dar uma vaga pra ela na empresa. Daí que tentei argumentar e ele não me ouviu. Simplesmente disse que ia fazer o processo admissional e pronto. Fiquei super chateada mas fazer o que? O homem é o chefe e manda em tudo, afinal ele era o diretor quase dono da empresa. (R. narrando as experiências que teve com um chefe paulista).

4.1.4 Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal

Problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional) incluíram burocracia, questões financeiras e econômicas, greve, fofoca, problemas na estrutura organizacional.

O problema na estrutura organizacional e fofoca foram apontados por um entrevistado como a origem do conflito. Visto que, a desorganização no organograma da empresa gerou desavenças nas atividades da chefia e do funcionário brasileiro.

Quando eu entrei na empresa X o negociado seria que, assim, o que foi me explicado não foi negociado, por que eu seria subordinado ao diretor da fábrica e ao diretor comercial da empresa que fica fora de Manaus e quando eu entrei eles acharam por bem... viram o cronograma e me colocaram abaixo da supervisão, da coordenação de logística e eu tive conflitos com essa pessoa por que era uma pessoa que... olha realmente, assim, foi uma situação muito complicada por que, logo de início... primeiro que não tinha o porquê a área comercial que não tinha nada haver com a área de logística estar subordinada, mas assim, como a pessoa não tinha que dar *pitaco* no que eu fazia até por que ela não tinha conhecimento pra isso é uma situação ideal pra ela deixar eu tocar minha área e sabe é... (L. relatando suas experiências com uma amazonense).

Questões financeiras também foram citadas como importantes focos de conflitos. Um entrevistado brasileiro relatou que por conta de problemas econômicos a empresa passou por várias situações graves incluindo uma greve.

4.1.5 Problemas da empresa ou institucionais (incluindo o clima organizacional)

Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal incluíam desentendimentos, baixa tolerância a críticas, perseguição e imprevisibilidade.

Segundo alguns entrevistados brasileiros, os problemas de comunicação foram fatores que desenvolveram conflitos. Os desentendimentos causaram problemas nos relacionamentos interpessoais causando situações de mal-estar e propiciando situações de perseguição.

Ele falava “M., é pessoal, é pessoal, meu problema é com você” [...] eu não conseguia nem falar [...] ele era muito agressivo com a maioria das pessoas dentro da fábrica ele era... a postura dele era muito similar a essa caso que estou te falei anteriormente. Ai ele chegou um dia pra mim “olha, você não briga mais não?” aí eu falei “não eu não brigo” e ele “por quê?” “por que eu cansei de brigar, por que o que eu vou fazer como profissional se você tiver dúvida e me questionar eu vou dar a minha opinião, minha opinião vai estar dada, não vou ficar brigando por lebre cabe a você se quer que faça desse jeito agora” ele ficou muito bravo, ficou muito bravo. E depois de um tempo ele deu um jeito de me deslocar de uma função pra outra. (M. relatando suas experiências com um chefe paulista).

4.1.6 Problemas de natureza ética ou moral

Os problemas de natureza ética ou moral estavam ligados a diferentes valores éticos ou falta de ética, sabotagem, ambição e poder, discriminação e preconceito.

Quatro funcionários brasileiros narraram que a chefia brasileira não se posicionou de forma correta e que tiveram atitudes não éticas no que diz respeito aos valores organizacionais. Assim, para conseguir ganhos secundários, essa chefia inventava situações inexistentes, sabotava os funcionários tomando para si idéias que não eram deles e passavam por cima de todos para conseguir promoções e visibilidade.

Discriminação e preconceito causaram dificuldades no convívio com a chefia, visto que era latente a desconfiança do desempenho do funcionário por conta das origens do mesmo. Essa situação se torna evidente quando a própria empresa possibilita essas atitudes. G. sintetizou da seguinte forma:

Porque, primeiro ele acham que nós somos incapazes, que eles sabem mais, que eles podem mais [...] Enquanto houve essa vaga que eu peguei, eles queriam que fosse uma pessoa de SP porque era tudo amizade e o meu chefe não queria paulista, ele conseguiu arranjar alguém antes que conseguissem arranjar outra para cá. Então ele me botou e desde aí fui perseguida porque eu era daqui, era muita capacitada, conseguia realizar os trabalhos, eu sempre fui eu e perceberam o meu trabalho [...] Depois houve uma redução, demitiram o meu chefe e me deixaram sozinha, só eu de amazonense, isso foi um pouco ameaçador. Eu sou da área de vendas, eles me excluem de muitas coisas, muitos assuntos eles não me falam, sempre eles tem poder da palavra, me sinto só.

4.1.7 Fatores atribuídos a diferenças culturais e educacionais

Foram apontadas diferenças culturais e educação diferenciada entre os estados. Conforme indicado acima, há diferentes classes de fatores desencadeadores de divergências entre funcionários e chefes brasileiros, desde fatores pessoais, fatores atribuídos à empresa até aqueles de ordem cultural, quando os funcionários se referem a diferenças culturais e educação diferenciada entre os estados. Estes dados sugerem que o fato do ambiente de trabalho envolver supervisores de diferentes naturalidades (de outros estados) gera novas possibilidades de divergências interpessoal ou pelo menos outras atribuições de causa para esses conflitos.

4.2 EPISÓDIO DO CONFLITO

Os participantes não trataram da natureza de um episódio específico de conflito, se este envolvia agressividade verbal ou física. Em seis casos o conflito foi

presenciado por terceiros. Em outros oito, isto não ocorreu. Como no caso anterior, todos (14) atribuíram ao chefe ou supervisor.

4.3 AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO

Depois do conflito, os participantes responderam de duas formas distintas: classificando os relacionamentos como social ou profissional ou indicando mudanças produzidas no relacionamento. A maioria considerou o relacionamento como apenas profissional (12), além de um relacionamento social, desrespeitoso, conflituoso, sem mudança ou desmotivador.

Quanto às conseqüências pessoais e profissionais, dois afirmaram que não teriam o mesmo comportamento, mas a maioria (12) se comportaria da mesma forma.

Quanto às conseqüências desse conflito, as respostas indicaram predominantemente efeitos negativos como o desrespeito, fofocas, indiferença, sabotagem, descontentamento e ameaça. Como ponto positivo, falaram de ética e amadurecimento profissional. Em poucos casos o conflito não foi visto como algo negativo. Para alguns participantes (6) não houve diferença antes e depois do conflito, não houve conseqüências.

4.4 CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS

A maioria dos trabalhadores brasileiros não atribuiu o conflito com supervisores brasileiros à existência de diferenças culturais, acreditando que o mesmo não tenha ocorrido por diferenças culturais (9).

Apesar de os chefes ou supervisores serem brasileiros, ainda assim a questão das diferenças culturais foi apontada por cinco participantes, de modo que não se pode considerar as diferenças culturais somente quando envolvem funcionários de diferentes nacionalidades. Possivelmente, as diferenças culturais nas relações entre brasileiros e brasileiros reside no fato destes também apresentarem diferenças quanto à formação cultural e educacional, associada à sua origem de diferentes estados do Brasil.

Alguns aspectos dos conflitos foram atribuídos a diferenças de cultura entre funcionários e supervisores. Neste caso, as divergências foram atribuídas a diferenças culturais, “conhecimentos culturais” e educação diferenciada entre os estados e, possivelmente, discriminação e preconceito. Estas diferenças são mais de natureza social, educacional ou pessoal atribuídas à cultura.

Finalmente, a maioria dos participantes (8) acha que o conflito aconteceria mesmo se o outro não fosse brasileiro, dois acham que não e quatro não souberam responder.

Em suma, as divergências envolvem desde aspectos imediatos do trabalho, como questões técnicas, revelam tensões ou dificuldades de relacionamento interpessoal entre os funcionários e seus supervisores brasileiros e poucas vezes são atribuídos a diferenças culturais decorrentes do fato de os supervisores serem provenientes de outros estados, especialmente no plano dos hábitos sociais.

5. CONFLITOS NO LOCAL DE TRABALHO ENTRE BRASILEIROS E ESTRANGEIROS E ENTRE BRASILEIROS E BRASILEIROS: UMA COMPARAÇÃO

O objetivo do presente capítulo é comparar aspectos dos conflitos entre brasileiros e estrangeiros e entre brasileiros e brasileiros, de modo qualitativo.

Em ambos os casos, a maioria dos funcionários brasileiros com chefes estrangeiros era de Manaus (11) assim como dos funcionários brasileiros com chefes brasileiros (12). Em ambos os casos eram do sexo masculino (10 e 11 respectivamente). Tinham escolaridade semelhante e a maioria trabalhava em grandes empresas. Em ambos os casos, a maioria dos chefes não eram de Manaus. Mesmo entre os chefes brasileiros, apenas dois eram amazonenses.

5.1 FATORES DESENCADEADORES DE CONFLITOS

Os sete tipos de desencadeadores de conflitos se apresentaram em ambos os casos: (a) Fatores ligados à produtividade e eficiência; (b) Fatores ligados à metodologia do trabalho e planejamento; (c) Fatores ligados à hierarquia e comando ou liderança; (d) Problemas da empresa ou institucionais; (e) Problemas de comunicação e relacionamento interpessoal; (f) Problemas de natureza ética ou moral; (g) Diferenças culturais e educação diferenciada.

De modo geral, pode-se atribuir a semelhança entre chefes estrangeiros e brasileiros à própria natureza do sistema capitalista, voltado para a produção, com uma administração rígida em termos hierárquicos. As dificuldades de comunicação

também não se restringem às diferenças de idioma. Apontar questões éticas é comum às duas situações. Um ponto interessante é a atribuição (pelo menos de uma parte) dos conflitos a diferenças culturais para chefes brasileiros assim como para chefes estrangeiros. Neste ponto, contudo, essas diferenças parecem mais fortes quando os chefes são estrangeiros. Isto levanta outro interessante ponto de pesquisa quanto à percepção de diferenças culturais entre chefes brasileiros oriundos de diferentes estados.

A maioria dos funcionários considerou o relacionamento com chefes ou supervisores como um relacionamento apenas profissional. Além do profissional, o relacionamento ainda foi visto como social em ambos os casos, e mesmo cordial com os chefes estrangeiros, ou desrespeitoso e conflituoso com os chefes brasileiros. Estes dados sugerem que o relacionamento com um chefe estrangeiro não precisa ser necessariamente mais conflituoso que com chefes brasileiros.

Comparando-se os fatores desencadeadores de conflitos com chefes brasileiros e estrangeiros, tem-se o seguinte quadro:

(a) Problemas ligados à produtividade e eficiência: problemas técnicos foram apontados nas duas situações, ou dificuldades com prazos e qualidade.

(b) Problemas ligados à metodologia do trabalho e planejamento: em ambos os casos, o não cumprimento do procedimento padrão foi apontado.

(c) Problemas de hierarquia e comando: em ambos os casos, o processo de tomada de decisão foi mencionado, problemas com a hierarquia, pressão e cobrança, relações de poder. No caso da chefia estrangeira, contudo, parece haver uma diferença maior na hierarquia.

(d) Problemas da empresa: em ambos os casos, alguns problemas com chefes ou supervisores parecem ter uma dimensão mais da empresa, como greves, burocracia, questões financeiras ou problemas econômicos e fofoca.

(e) Problemas de comunicação e de relacionamento interpessoal: ocorreram em ambos os casos, como desentendimento e perseguição. Aparentemente, há maior diversidade desses problemas com chefes estrangeiros, como no caso de má interpretação das atitudes.

(f) Problemas éticos: discriminação e preconceito, assédio moral, falta de ética e sonegação fiscal ocorrem nas duas situações (assim como ambição e poder).

(g) Diferenças culturais e educacionais: aparecem nos dois casos, apesar de se manifestar de modo mais pronunciado e diversificado nas relações com estrangeiros. Alguns elementos parecem estar mais presentes nos problemas com chefes estrangeiros, como a desconfiança. Problemas quanto ao desconhecimento das leis do país (desconhecimento das leis trabalhistas do país) foram atribuídos apenas aos chefes estrangeiros. Comparação entre os dois países somente para os chefes estrangeiros. Assim, apesar das semelhanças, do ponto de vista qualitativo, dos fatores que levam ao conflito, também há diferenças. Alguns fatores são atribuídos somente aos chefes e supervisores estrangeiros de modo que a diversidade de problemas parece ser maior quando se trata de estrangeiros na chefia.

5.2 EPISÓDIO DO CONFLITO

Ao narrarem os episódios de conflitos, surgem aspectos semelhantes e diferentes. Em muitos momentos, os participantes retomam os fatores que levaram à deflagração e não ao conflito propriamente dito.

Em relação ao episódio a isso, dois aspectos são mencionados, quanto ao comportamento manifesto no conflito: (a) comportamento agressivo (inclusive agressão física) e (b) agressividade verbal.

O conflito, na maior parte das vezes, deu-se na presença de outros funcionários (11), no caso dos chefes estrangeiros, dando-se de modo mais discreto com os chefes brasileiros (em apenas seis dos 14 casos foi presenciado por terceiros). Em ambos os casos, todos atribuíram ao chefe ou supervisor.

5.3 AS CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO

Depois do conflito, sete funcionários brasileiros com chefes estrangeiros mencionaram um relacionamento apenas profissional. Por outro lado, 12 funcionários brasileiros com chefes brasileiros consideraram o relacionamento como apenas profissional.

Quanto às conseqüências do relacionamento para a vida profissional, os dados também sugerem diferenças entre os dois grupos. No caso dos funcionários brasileiros com chefes estrangeiros, vários consideraram que o conflito melhorou o entendimento entre as partes (5), o que indica que nem sempre é percebido como algo negativo. Por outro lado, gerou desmotivação e desconfiança. Para alguns participantes, não houve diferença antes e depois do conflito. No caso de brasileiros

com chefes brasileiros, apenas um apontou um lado positivo. Os outros consideraram o relacionamento como desrespeitoso, conflituoso, sem mudança ou desmotivador. Neste sentido, as consequências parecem ser mais negativas na relação com outros brasileiros.

Entre brasileiros e estrangeiros, as consequências do conflito tinham aspectos positivos e negativos. Do ponto de vista positivo, foram mencionados o crescimento e o amadurecimento profissional, a busca de outros meios para obter ajuda e de qualidade de vida, o respeito mútuo. Do ponto de vista negativo, citaram que houve prejuízos, sem especificarem quais, desequilíbrio e auto sabotagem, desconfiança e falta de autonomia.

Entre brasileiros e brasileiros, as consequências dos desentendimentos foram vistas como predominantemente negativas, como o desrespeito, fofocas, indiferença, sabotagem, descontentamento e ameaça. Como ponto positivo, falaram de ética e amadurecimento profissional. Em poucos casos o conflito não foi visto como algo negativo. Para alguns participantes (6) não houve diferença antes e depois, não houve consequências.

Finalmente, entre brasileiros e estrangeiros a metade não teria o mesmo comportamento (6), mas outros manteriam o mesmo comportamento (8). Por outro lado, entre brasileiros e brasileiros, apenas dois afirmaram que não teriam o mesmo comportamento, mas a maioria (12) se comportaria da mesma forma. Isto também mostra um menor efeito do conflito sobre o comportamento futuro.

5.4 CONFLITO E DIFERENÇAS CULTURAIS

Quanto à natureza cultural dos conflitos, como era de se esperar, a maioria dos funcionários brasileiros com chefes estrangeiros acreditou que os conflitos tinham ocorrido por diferenças culturais (10). Entre brasileiros e brasileiros, a maioria (9) não atribuiu os conflitos a diferenças culturais. Apenas cinco o atribuíram a diferenças culturais.

Entre brasileiros e estrangeiros as diferenças culturais parecem ser mais diversificadas e intensas. Assim, neste caso, vários aspectos foram atribuídos a diferenças de cultura ou nacionalidade entre funcionários e supervisores, incluindo diferenças pessoais, educacionais e sociais atribuídas à cultura e diferenças na gestão das organizações. No primeiro caso, as diferenças seriam atribuídas à educação diferenciada entre os países, comprometimento diferenciado entre brasileiros e estrangeiros, desconfiança, não assumir culpa, discriminação e preconceito, idioma, arrogância, comportamento agressivo, inflexibilidade. No segundo caso, obediência a hierarquia muito forte, concentração das informações, diferenciação entre gêneros (diferenças salariais desrespeitando as leis trabalhistas), burocracia, preocupação com resultados, protecionismo, não adotar as normas do local.

Entre brasileiros, apesar dos chefes ou supervisores também terem nascido do mesmo país, ainda assim a questão das diferenças culturais foi apontada. Alguns aspectos dos conflitos foram atribuídos a diferenças de cultura entre funcionários e supervisores. Essas diferenças se referem a diferenças culturais; conhecimentos culturais; e educação diferenciada entre os estados e, possivelmente, discriminação

e preconceito. Estas diferenças são mais de natureza social, educacional ou pessoal atribuídas à cultura.

Assim, diferenças culturais estão presentes em ambos os grupos, mas são mais diversas e intensas entre brasileiros e estrangeiros. Alguns paradoxos precisam de mais investigações. Um fato notório é que a agressividade está muito mais presente nas descrições dos episódios de conflito entre brasileiros e estrangeiros. Por outro lado, os dados sugerem que a animosidade entre brasileiros e estrangeiros tenham uma evolução mais positiva e os brasileiros veem mais consequências positivas nos conflitos com estrangeiros do que com brasileiros. Esses aspectos deveriam ser investigados em maior profundidade.

Finalmente, no caso de brasileiros e estrangeiros, a maioria pensa que o conflito poderia ocorrer mesmo entre brasileiros (12). Entre brasileiros e brasileiros, a maioria (8) acha que aconteceria mesmo se o chefe fosse estrangeiro.

6. DISCUSSÃO

Os dados encontrados na presente pesquisa são discutidos à luz da literatura nacional e internacional sobre o tema, apontando congruências e divergências. Nem todos os problemas encontrados na presente pesquisa foram identificados na literatura como problemas de natureza intercultural.

As dificuldades de comunicação, observadas no presente estudo, são encontradas em diversas investigações. Segundo Hamdorf (2002), os encontros interculturais facilmente dão origem a mal-entendidos e comportamentos involuntariamente ofensivos. As pessoas tendem a interpretar as ações do outro segundo suas próprias normas culturais. Ainda no campo das dificuldades de comunicação, Choe (2001) aponta as diferenças nos hábitos verbais e não-verbais e scripts de interação (ao lado das diferentes normas e valores) como fontes potenciais de conflitos interculturais.

Entre os problemas apontados nas relações entre brasileiros e estrangeiros estão os preconceitos e a desconfiança. Segundo Sanchez-Burks, Blount e Bartel (2006), preconceito e desconfiança são obstáculos comuns à interação social produtiva, dificultando o estabelecimento de relações de intercâmbio e integração de ideias, esforços e recursos entre indivíduos de diferentes culturas. O autor ainda sugere que interações interculturais podem promover a criatividade, melhorar a resolução de problemas e o desempenho individual e grupal.

Apesar da ênfase em aspectos negativos do relacionamento, possivelmente em função do tema da entrevista estar voltado para conflitos interculturais, o relacionamento com estrangeiros apontou mais aspectos positivos do que aquele

com outros brasileiros, especialmente quanto às conseqüências dos conflitos. Hamdorf (2002) ainda alerta para o risco do aumento de preconceitos e estereótipos a partir de conflitos interculturais, de modo que os conflitos têm um elevado custo psicológico e social, além de custos econômicos.

Um ponto que parece permear os dados é certa desconfiança, não apenas dos estrangeiros em relação aos brasileiros, mas também no sentido inverso. Os preconceitos nesses relacionamentos, assim como as dificuldades de comunicação e mal-entendidos têm sido observados também em outros estudos. Para Sanchez-Burks, Nisbett e Ybarra (2000), preconceitos e mal-entendidos frequentemente acompanham o contato intercultural.

Conforme indicado por Sanchez-Burks e Barak (2005), a ênfase no relacionamento ou na tarefa e o emprego de comunicação direta ou indireta representam diferenças culturais no relacionamento interpessoal. Possivelmente, os brasileiros percebam a ênfase na tarefa e a comunicação direta dos estrangeiros como fatores que dificultam o relacionamento. Segundo os autores, estas diferenças aumentam as possibilidades de incompreensões e conflitos, o que foi observado na presente investigação.

Atuar com foco no resultado e com respeito às regras e técnicas estipuladas pela organização matriz revela que os chefes estrangeiros seguem diretrizes importadas, nem sempre devidamente adaptadas aos recursos humanos dos países onde se instalam.

Entre os efeitos negativos do conflito encontrados na presente pesquisa está a desmotivação. Shupe (2007) considerou o conflito interpessoal / intercultural como um estressor, relacionado a problemas de adaptação sociocultural e psicológica, mediando efeitos negativos sobre a saúde.

Vários autores (como Ting-Toomey & Oetzel, 2001) têm indicado a importância de diferentes expectativas quanto ao comportamento apropriado e inapropriado em um conflito intercultural. Os dados obtidos no presente trabalho indicam que os brasileiros percebem expectativas equivocadas nos estrangeiros quanto ao desempenho, além de certa desconfiança. Por outro lado, os brasileiros também deixam transparecer expectativas com relação a esses estrangeiros que não são reais.

O presente trabalho investigou o conflito interpessoal em nível interpessoal. Outros níveis são passíveis de investigação. De modo semelhante à proposta de Hinde, cujas idéias serviram para nortear este trabalho, Oetzel, Dhar e Kirschbaum (2007) discutiram as possibilidades do estudo do conflito intercultural em quatro contextos: interpessoal, organizacional, comunitário e internacional, buscando uma abordagem integrada para os contextos. Pesquisas futuras poderiam investigar as relações entre as próprias empresas da Zona Franca de Manaus, com sua diversidade cultural, reconhecendo vários níveis que permitiriam a investigação e a integração dos diferentes contextos. Apontam as vantagens de uma abordagem multi-níveis para o estudo do conflito intercultural, indicando a possibilidade de investigação em cada nível.

Parte significativa da literatura sobre o tema refere-se a estilos de resolução de conflitos em diferentes situações ou países, incluindo os estilos de administração de conflito de tailandeses e norte-americanos em corporações multinacionais na Tailândia (Boonsathorn, 2007), os diferentes estilos de administração de conflitos entre chineses, japoneses e coreanos (Kim, Wang, Kondo & Kim, 2007), os estilos de resolução de conflito entre colegas de trabalho na cultura norte-americana e mexicana (Posthuma, White, Dworkin, Yáñez & Swift, 2006).

Investigações futuras também poderiam tentar identificar diferenças de estilo de resolução de conflitos entre as diferentes nacionalidades presentes em Manaus. Autores como Kim, Wang, Kondo e Kim (2007) indicaram que chineses, japoneses e coreanos (grupos representado nesta pesquisa) apresentam diferentes forma de resolução de conflitos interpessoais com seus supervisores em seus países de origem.

Apesar de não ser o objetivo da presente pesquisa, algumas diferenças parecem existir entre a forma como gestores brasileiros negociam conflitos em comparação a gestores de outros países. Assim, apesar de, aparentemente, haver maior agressividade no episódio de conflito, o desfecho parece ser mais positivo com os estrangeiros. Diferenças culturais entre estilos de negociação de conflitos foram investigadas em diversas situações. Posthuma, White, Dworkin, Yánez e Swift (2006) encontraram diferentes estilos de resolução de conflito entre mexicanos e norte-americanos. Boonsathorn (2007) encontrou diferentes estilos de resolução de conflitos de gestores tailandeses e norte-americanos em empresas multinacionais na Tailândia. Tinsley e Brett (2001) encontraram diferentes normas de comportamento apropriado para a resolução de conflitos com base na cultura entre norte-americanos, chineses continentais e de Hong Kong.

Possivelmente, a maior agressividade durante o conflito possa estar relacionada com o observado por Brew e Cairns (2004), que sugeriram que pessoas em nações individualistas preferam a comunicação direta, explícita como estratégia de gestão de conflitos, enquanto nações coletivistas, prefeririam estratégias de comunicação contextual. Neste sentido, alguns dos chefes estrangeiros poderiam ser classificados como oriundos de nações individualistas, mas não todos, como coreanos e chineses.

Alguns fatores chamam a atenção para a natureza do contexto organizacional onde os conflitos foram estudados. De modo geral, os brasileiros ocupam uma posição subalterna à dos estrangeiros. Há estrangeiros de diferentes nacionalidades com os quais os brasileiros convivem e trabalham. Os brasileiros de Manaus também enfrentam diferenças culturais em relação aos brasileiros oriundos de outras regiões do Brasil. Geralmente os estudos sobre conflitos interculturais privilegiam uma cultura dominante em diversas partes do mundo. A maior parte dos trabalhos sobre o tema investiga as relações entre norte-americanos e pessoas de outros países, nacionalidades e culturas. No caso presente, os brasileiros estavam no Brasil e se relacionavam com estrangeiros, representando um pouco a “outra face da moeda” em relação aos estudos citados.

Um ponto que merece ser investigado em maior profundidade são as relações entre brasileiros de diferentes estados. Os dados indicaram que, com o avanço de uma economia globalizada, torna-se cada vez mais frequente o contato entre trabalhadores de diferentes países e culturas, mas também de diferentes regiões dentro de um mesmo país. Como consequência, surgem conflitos interculturais (aqui entendidos como conflitos entre tradições culturais ligadas a diferentes nações ou regiões) no local de trabalho. Conhecer a natureza destes conflitos, assim como as possíveis formas de lidar com eles, é um importante aspecto tanto da administração de empresas quanto dos estudos sobre relacionamentos interpessoais.

Apesar da diversidade e da importância dos relacionamentos nas organizações, ainda são poucos os estudos sobre o relacionamento interpessoal dentro das organizações, incluindo os conflitos no ambiente organizacional. Por outro lado, a influência dos conflitos é significativa na definição dos relacionamentos entre pessoas com culturais diferentes. Assim, procurou-se investigar como os aspectos

culturais influenciam os relacionamentos dentro de organizações internacionais, especificamente conflito com os chefes oriundos dos outros países, sede dessas empresas multinacionais.

Falar de organizações coloca-nos em contato com um fenômeno com o qual convivemos no cotidiano ao longo de nossas vidas que é o relacionamento interpessoal e que representam um importante papel no desenvolvimento das empresas. Relacionamento é um processo cooperativo na medida em que não ocorre sozinho e resulta da participação de duas ou mais pessoas. Nesse processo regras são combinadas, mas nem sempre são expressas claramente. Nossa vida nas organizações é afetada pelos relacionamentos que, por sua vez determinam a qualidade dos resultados organizacionais.

Muito dos problemas que se estabelecem nos relacionamentos interpessoais ocorrem por diferenças culturais. Nessas diferenças estão incluídas as crenças diferenciadas (normas de comportamento, diferenças de educação etc.), o que gera diferentes percepções e interpretações nas experiências relacionais, podendo ocasionar conflitos nos ambientes organizacionais (Koybaeva & Ratliff, 2006).

Com relação às semelhanças e diferenças entre funcionários brasileiros e seus chefes brasileiros e estrangeiros, Ventorini e Garcia (2004), enfatizam que, as similaridades e as diferenças quanto às características pessoais dos colegas de trabalho e fatores situacionais incluindo os cargos ocupados, as atividades desempenhadas, objetivos profissionais e habilidades pessoais podem ter efeitos positivos ou negativos sobre os relacionamentos interpessoais nas organizações, podendo inclusive reduzir a probabilidade de conflitos ou competição entre as pessoas. Possivelmente as diferenças pessoais relacionadas à educação e cultura

de estrangeiros ajudem a ampliar as possibilidades de conflito entre brasileiros e estrangeiros.

Outras implicações que também devem ser consideradas segundo esses autores, dizem respeito à questão da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre as pessoas dentro da organização que tanto podem ser benéficas ou prejudiciais para o relacionamento e para a organização, pois quando não desenvolvida de forma adequada pode gerar comportamentos agressivos e de submissão podendo inclusive gerar conflitos entre as pessoas. As diferentes expectativas quanto à reciprocidade e complementaridade entre brasileiros e estrangeiros possivelmente sejam um aspecto a ser considerado em seus conflitos.

Para Ventorini e Garcia (2004) o conflito interpessoal consiste na existência, seja ela real ou suposta de interesses contrários que pelo seu antagonismo podem se chocar. Para os autores, o conflito é indicador da existência de forças vitais e dinâmicas que se chocam e envolvem forças construtivas, que podem favorecer a negociação e a transformação bem como levar a formação de forças destrutivas que provocam desgastes dos relacionamentos e oposição entre os atores organizacionais. Aspectos positivos e negativos dos conflitos também foram observados na presente investigação.

Segundo Hinde (1997), são as interações que possibilitam novos contatos e fortalecem a proximidade quando os interesses da díade são vivenciados no cotidiano do relacionamento. E é através da comunicação que isso acontece, onde possibilita a interação social, troca de informações e ideias. Quando a tensão é algo que faz parte da dinâmica dos relacionamentos interpessoais chega a prejudicar a comunicação entre os brasileiros e os estrangeiros. Tensão que pode acontecer tanto por parte do estrangeiro por desconhecimento do idioma local quanto pelo

brasileiro que desconhece o idioma do país de origem da chefia. Segundo Sanchez-Burks e Barak (2005), reunir pessoas de diferentes origens é mais suscetível de tornar essas diferenças evidentes.

A pesquisa do conflito intercultural entre pessoas de uma mesma organização reforça a importância da cultura nas organizações. Segundo Geertz (1989), a cultura é composta de sistemas entrelaçados de signos interpretáveis ao qual podem ser atribuídos os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos. Assim, dentro desta perspectiva, as organizações são pequenas sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura. Esses padrões de crenças e significados compartilhados fragmentados ou integrados apoiados em várias normas operacionais e rituais, exercem influências decisivas na liberdade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Assim, em todas as organizações coexistem, frequentemente, sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais onde as técnicas, as decisões e as regras promovem percepções diferenciadas até mesmo em questões ligadas a hierarquia.

Dessa forma, pensar as organizações a partir dessa visão possibilita compreender o papel que os diversos atores sociais desempenham nas empresas multinacionais que se encontram localizadas no distrito industrial de Manaus.

A globalização da economia e a propagação de suas consequências têm amplificado e agravado a assimetria das relações organizacionais, tornando o trabalhador mais vulnerável, à medida que a instituição pode se consagrar como a personificação do poder e hegemonia. Quanto a essa questão, Codo (1995) ressalta que possivelmente, a globalização tenha intensificado a alteração nas relações interpessoais, atribuindo uma nova ordem e um novo modelo de comportamento

organizacional de tal modo, que os conflitos internos anteriormente pouco aflorados ou superficialmente expostos, passaram a ter maior incidência e profundidade.

Pesquisas sobre conflito interpessoal nas organizações não é tema recorrente nas ciências humanas e sociais, e por conta disso, a organização e a produção de um corpo específico de conhecimentos sobre essa temática, ainda é um trabalho em andamento.

Boa parte dos trabalhos desenvolvidos sobre conflitos nos relacionamentos nas organizações nas últimas décadas concentra-se na análise de unidades isoladas de um contexto social mais amplo, conforme evidencia Allan (1993). Segundo este autor, as opções e escolhas dos indivíduos em seus relacionamentos são influenciadas pelos contextos sociais, econômicos, culturais, onde ocorrem, reforçando a idéia do relacionamento como um processo dinâmico: por um lado, lida com modelos socialmente construídos de como tal relação deveria ser; por outro, mantém independência de qualquer outra relação particular pré-existente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu obter informações importantes quanto aos conflitos interpessoais existentes dentro das organizações de trabalho envolvendo brasileiros e estrangeiros, revelando que as diferenças culturais existentes entre as pessoas dentro desse ambiente afetam seus relacionamentos.

A partir dos dados obtidos, alguns aspectos de destacam. A organização pode ser vista como uma complexa rede de relacionamentos cujo funcionamento depende de uma adequada comunicação e integração entre as pessoas. Neste sentido, os conflitos interpessoais fazem parte do ambiente organizacional e afetam tanto a vida dos trabalhadores quanto das organizações. Os conflitos interpessoais, contudo, não comprometem necessariamente nem as relações interpessoais nem o funcionamento da organização como um todo, havendo diferentes formas de se lidar com os conflitos. Além disso, ainda podem ser vistos como oportunidades para o avanço ou reestruturação dos relacionamentos entre as pessoas e da própria organização.

Os conflitos interpessoais também estão relacionados a fatores culturais, especialmente quando pessoas com diferentes formações culturais e educacionais trabalham juntas em uma mesma organização. Essas diferenças culturais não se restringem a pessoas oriundas de diferentes países. Como observado nesta investigação, mesmo pessoas de mesma nacionalidade podem participar de conflitos atribuídos a diferenças culturais. Essas diferenças, contudo, se ampliam quando os trabalhadores em uma mesma organização são provenientes de países diferentes, trazendo consigo a cultura de seu povo, com práticas sociais e

organizacionais próprias de sua cultura. Segundo os dados obtidos, estas diferenças podem gerar maior diversidade de conflitos entre as pessoas de uma organização.

Reconhecer a existência e conhecer um pouco mais da natureza desses conflitos interpessoais e interculturais no Brasil indica a necessidade de desenvolver formas de lidar com esses conflitos para que estes venham a contribuir para o desenvolvimento organizacional, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos aqueles que fazem parte da organização.

Tendo em vista a busca de uma melhor convivência entre brasileiros e estrangeiros no mundo do trabalho, mais pesquisas sobre o tema são necessárias, assim como a busca de soluções através da educação, do treinamento tanto de estrangeiros quanto de brasileiros para a convivência com diferenças culturais.

ANEXOS

ANEXO I

O INSTRUMENTO DE PESQUISA: BRASILEIROS E ESTRANGEIROS

I. Informações Gerais

- 1) Idade: 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos
 mais de 60 anos

2) Natural de (Cidade e estado): _____

3) Gênero: Masculino Feminino

4) Nível de Escolaridade

- Ensino Médio (ou Técnico) Completo Ensino Médio (ou Técnico) Incompleto
 Ensino Superior Completo Ensino Superior Incompleto

5) Cargo/Posição na Empresa:

- Linha de Produção Cargos Administrativos, Vendas ou Setor Financeiro
 Supervisão Gerência/Direção

6) Dimensão da Empresa:

- Grande (mais de 250 funcionários)
 Média (entre 50 e 250 funcionários)

- Pequena (menos de 50 funcionários)

II. Relato de um Episódio de Conflito

Solicitamos que você descreva / narre o **principal episódio de conflito** vivido com um estrangeiro que tenha alguma relação com o seu trabalho. Para facilitar sua narrativa, sugerimos indicar os seguintes elementos:

- (a) a nacionalidade, idade aproximada e o sexo do estrangeiro;
- (b) o cargo ou função;
- (c) se trabalhava na mesma empresa ou não (cliente ou fornecedor)
- (d) o contexto no qual ocorreu
- (e) os acontecimentos que antecederam o conflito;
- (f) o episódio de conflito (o que ocorreu, onde ocorreu, como, quando e porque)
- (g) as conseqüências pessoais e profissionais do conflito.

Grato pela participação.

ANEXO II**O INSTRUMENTO DE PESQUISA: BRASILEIROS E BRASILEIROS*****I. Informações Gerais***

1) Idade: 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos

mais de 60 anos

2) Natural de (Cidade e Estado): _____

3) Gênero: Masculino Feminino

4) Nível de Escolaridade

Ensino Médio (ou Técnico) Completo Ensino Médio (ou Técnico) Incompleto

Ensino Superior Completo Ensino Superior Incompleto

5) Cargo/Posição na Empresa:

Linha de Produção Cargos Administrativos, Vendas ou Setor Financeiro

Supervisão Gerência/Direção

6) Dimensão da Empresa:

Grande (mais de 250 funcionários)

Média (entre 50 e 250 funcionários)

Pequena (menos de 50 funcionários)

II. Relato de um Episódio de Conflito

Solicitamos que você descreva / narre o **principal episódio de conflito** vivido com um brasileiro que tenha alguma relação com o seu trabalho. Para facilitar sua narrativa, sugerimos indicar os seguintes elementos:

- (a) a nacionalidade, idade aproximada e o sexo do estrangeiro;
- (b) o cargo ou função;
- (c) se trabalhava na mesma empresa ou não (cliente ou fornecedor)
- (d) o contexto no qual ocorreu
- (e) os acontecimentos que antecederam o conflito;
- (f) o episódio de conflito (o que ocorreu, onde ocorreu, como, quando e porque)
- (g) as conseqüências pessoais e profissionais do conflito.

Grato pela participação.

ANEXO III

TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Título da Pesquisa: Conflito Interpessoal entre Brasileiros e Estrangeiros no Local de Trabalho: O Caso de Empresas Multinacionais de Manaus – AM

Pesquisadora: Gizelly de Carvalho Martins

Orientador: Prof. Dr. Agnaldo Garcia

Instituição: UFES – Universidade Federal do Espírito Santo / PPGP – Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Objetivo da Pesquisa: Investigar os conflitos interpessoais entre empregados brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus.

Descrição do Procedimento: Serão realizadas entrevistas com cada participante acerca de aspectos relevantes de conflitos com estrangeiros.

Benefícios: Espera-se que os resultados contribuam para um melhor entendimento sobre os relacionamentos em ambiente de trabalho envolvendo brasileiros e estrangeiros.

Análise de risco e sigilo: Todo o procedimento de pesquisa descrito obedecerá rigorosamente aos critérios éticos estabelecidos pela legislação vigente que regulamenta pesquisa com seres humanos. As entrevistas seguirão técnica padrão cientificamente reconhecida e serão aplicados em local escolhido pelo pesquisador. Serão preservados o sigilo das informações e a identidade dos participantes, sendo que os registros das informações poderão ser utilizados para fins exclusivamente científicos e divulgação em congressos e publicações científicas, resguardando-se sempre o anonimato dos participantes. O participante terá a liberdade de interromper ou desistir de sua participação em qualquer fase da pesquisa. Dúvidas, informações suplementares e esclarecimentos serão fornecidos a qualquer momento aos participantes ou seus responsáveis pelo pesquisador. Os dados coletados serão

mantidos por cinco anos e depois serão inutilizados. A previsão do período para os procedimentos descritos é de maio a agosto de 2008. Diante de qualquer problema que ocorra durante a coleta de dados, o participante será encaminhado para apoio psicológico.

Identificação do Participante

Nome: _____

RG: _____ Órgão Emissor: _____ Data de Nascimento: ____/____/____

Estando de acordo, assinam o presente termo de consentimento em 02 (duas) vias.

Participante

Gizelly de Carvalho Martins – Pesquisadora

Manaus/AM. ____/____/____

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEBAYO, D. O. & UDEBGE, J. B. (2004). Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 515-525.
- ALLAN, G. (1993). Social Structure and Relationships. In: S. Duck (Ed.). *Social Context and Relationships* (pp. 1-25). Iowa: University of Iowa Press.
- ALLINSON, C. W., ARMSTRONG, S. J. & HAYES, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A Study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 201-220.
- ATKINSON, S. & BUTCHER, D. (2003). Trust in managerial relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- BARDIN, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BECKER, J., AYMAN, R. & KORABIK, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior: leader's gender, organizational context, and leader's self-monitoring. *Group and Organization Management*, 27, 226-244.
- BEEHR, T. A., JEX, S. M., STACY, B. A. & MURRAY, M. H. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- BERSON, Y., DAN, O. & YAMMARINO, F. J. (2006). Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *Journal of Social Psychology*, 146(2), 165-182.
- BOONSATHORN, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196-221.

BREW, F.P. & CAIRNS, D.R. (2004). Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28(5), 331-352.

CODO, W. (1995). *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes.

COGLIESER, C. C. & SCHRIESHEIM, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.

COOPER-THOMAS, H. & ANDERSON, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.

COUTINHO NETO, J.B. (2004). *Comportamento Estratégico Organizacional de uma Indústria Pertencente ao Pólo Industrial de Manaus (PIM)* . Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Manaus.

CHAN, D.K.-S. & GOTO, S.G. (2003) Conflict Resolution in the Culturally Diverse Workplace: Some Data from Hong Kong Employees. *Applied Psychology*, 52(3), 441–460.

CHEN, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 650-660.

CHOE, Y. (2001). Intercultural Conflict Patterns and Intercultural Training Implications for Koreans. Paper presented at the 16th Biennial World Communication Association Conference, Cantabria, Spain.

DUFFY, M. K. & FERRIER, W. J. (2003). Birds of a Feather?: How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisors behaviors on workplace attitudes. *Group and Organization Management*, 28, 217-248.

EUWEMA, M C. & VAN EMMERIK, IJ. H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behaviors in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(4), 427-441.

FERRES, N., CONNELL, A. & TRAVAGLIONE, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

FINKELSTEIN, L. M., ALLEN, T. D. & RHOTON, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group and Organization Management*, 28, 249-281.

FITNESS, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their supervisors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147-162.

FOLEY, S. & POWELL, G. N. (1999). Not all is fair in love and work: coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplaces romances. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1043-1056.

FURNHAM, A. (2002). Rating a boss, a colleague and a subordinate. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 655-671.

GARCIA, R. & ROSELINO, J.E (2004) Uma Avaliação da Lei de Informática e de seus Resultados como Instrumento Indutor de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial. *Gestão & Produção*, 11(2), 177-185.

GARCIA, A. (2005). Relacionamento Interpessoal: Uma Área de Investigação. In A. Garcia (Ed.), *Relacionamento Interpessoal: Olhares Diversos* (pp. 7-28). Vitória: GM Gráfica e Editora.

GARCIA, A. (2006). Personal Relationships Research in South America - An Overview. In A. Garcia (Ed.), *Personal Relationships: International Studies*. (pp. 78-97). Vitória: GM Gráfica e Editora.

GARCIA, A. & VENTORINI, B. (2005). Robert Hinde: da Etologia à Psicologia Social. In A. Garcia, R. S. Tokumar & E. B. Borloti (Eds.), *Etologia: Uma Perspectiva Histórica e Tendências Contemporâneas* (pp. 55-71). Vitória: Multiplicidade.

GARCIA, S. M. (2002). Power and the illusion of transparency in negotiation. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 133-144.

GEERTZ, C. A. (1989). *Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara.

GONÇALVES, R.R. (1997). O Setor de Bens de Eletrônicos de Consumo no Brasil: Uma Análise de seu Desempenho Recente e Perspectivas de Evolução Futura. *Texto para Discussão – IPEA*, 476.

GRANDEY, A. A., DICKTER, D. N. & SIN, H. P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.

GREENBERG, L. B. & BARLING, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 877-913.

HAMDORF, D. (2002). *Towards Managing Diversity: Cultural Aspects of Conflict Management in Organizations*. Diplomarbeit, Fachbereich für Psychologie, Universität Konstanz. Online: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2003/974/index.html>.

HINDE, R. A. (1979). *Towards understanding relationships*. London: Academic Press.

HINDE, R. A. (1987). *Individuals, relationships and culture: Links between ethology and the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.

HINDE, R. A. (1997). *Relationships: A Dialectical Perspective*. Hove, Psychology Press.

JANSSEN, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.

JOPLIN, J. R. W., NELSON, D. L. & QUICK, J. C. (1999). Attachment behavior and health: relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 783-796.

KAHALAS, H. (2001). How competitiveness affects individuals and groups within organization. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 83-85.

KENNEDY, D. B., HOMANT, R. J. & HOMANT, M. R. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), 323-336.

KIM, T.-Y.; WANG, C.; KONDO, M. & KIM, T.-H. (2007). Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese, and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23-41.

KOYBAEVA, T. & RATLIFF, R.L. (2006). Cross-Cultural Considerations in Relationship Theory. In: A. Garcia (Ed.). *Personal Relationships: International Studies*. Vitória: GM Gráfica e Editora.

LEFKOWITZ, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67-85.

LEITAO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, out. 2006. Leonard, J. S., Levine, D. I. & Joshi, A. (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), 731-754.

LIEVENS, F. & PAEPE, A. D. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structured interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29-46.

LOUREIRO, M.E.M (2003). O Papel Estratégico da Zona Franca de Manaus. *T&C Amazônia*, 1(1), 37-41.

LYRA, F.T. (1995). Os Incentivos Fiscais à Indústria da Zona Franca de Manaus: Uma Avaliação (Relatório Final). *Texto para Discussão – IPEA*, 371, 1-170.

MANGAM, L. L. (1981). Relationships at work: a matter of tension and tolerance. In S. Duck & R. Gilmour (Eds.), *Personal Relationships: Studying Personal Relationships* (pp. 197-214). London: Academic Press.

MINAYO, M.C.S. (1993). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.

MINICUCCI, A. (2001). *Relações humanas: Psicologias das relações interpessoais* (6 ed.). São Paulo: Atlas.

MORAND, D. A. (2000). Language and power: an empirical analysis of linguistic strategies used in superior-subordinate communication. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 235-248.

MOSCOVICI, F. (1997). *Desenvolvimento Interpessoal: Treino em Grupo* (7ªed.). Rio de Janeiro: José Olympio.

NOGUEIRA, A. C. F., SANSON, F. & PESSOA, K. (2007). A expansão urbana e demográfica da cidade de Manaus e seus impactos ambientais. *Anais XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto*, Florianópolis, Brasil, INPE, 5427-5434

OETZEL, J.; DHAR, S. & KIRSCHBAUM, K. (2007). Intercultural Conflict from a Multilevel Perspective: Trends, Possibilities, and Future Directions. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 183-204.

OLK, P. & ELVIRA, M. (2001). Friends and strategic agents: the role of friendship and discretion in negotiating strategic alliances. *Group and Organization Management*, 26, 124-164.

PELLED, L. H., XIN, K. R. & WEISS, A. M. (2001). No es como mí: Relational demography and conflict in a Mexican production facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 63-84.

PERRY, E. L., KULIK, C. T. & ZHOU, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 341-357.

POSTHUMA, R.A.; WHITE III, G.O.; DWORKIN, J.B.; YÁNEZ, O. & SWIFT, M.S. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 242-260.

RAIDER, E.; COLEMAN, S., & GERSON, J. (2006). Teaching Conflict Resolution Skills in a Workshop (pp.695-725). In: E.C. Marcus, M. Deutsch & P.T. Coleman (Orgs). *The Handbook Of Conflict Resolution: Theory And Practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

SANCHEZ-BURKS, J. & BARAK, M.E.M. (2005). Interpersonal Relationships in a Global Work Context. In: *Managing Diversity in the Age of Globalization*. Thousand Oaks: Sage

SANCHEZ-BURKS, J., NISBETT, R. E. & YBARRA, O. (2000). Cultural styles, relational schemas and prejudice against outgroups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 174-189.

SANCHEZ-BURKS, J.; BLOUNT, S. & BARTEL, C. A. (2006). Fluidity and Performance in Intercultural Workplace Interactions: The Role of Behavioral Mirroring and Relational Attunement (September 2006). Ross School of Business Paper No. 1039 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=928584>

SANTOS, C. A. (2002). *Movimentos Migratórios e Redes de Indocumentados no Estado do Amazonas: antigos problemas, novas reflexões*. Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, realizado em Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil de 4 a 8 de novembro de 2002

SATO, L. (1999). "DJUNTA-MON": o processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, 10 (2), 219-225.

SERÁFICO, J. & SERÁFICO, M. (2005). A Zona Franca de Manaus e o capitalismo no Brasil. *Estudos Avançados*, 19(54), 99-113.

SHUPE, E.I. (2007). Clashing Cultures: A Model of International Student Conflict. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(6), 750-771.

SICS, B.B. (2002). Desenvolvimento da Indústria de componentes para o complexo eletrônico. *Estudos e Pesquisas, INAE - Instituto Nacional de Altos Estudos*, 37, 1-33

SILVESTER, J., ANDERSON-GOUGH, F. M., ANDERSON, N. R. & MOHAMED, A. R. (2002). Locus of control, attribution and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.

SMITH, M. A. & CANGER, J. M. (2004). Effects of supervisor 'big five' personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.

SMITH, W. J., HAMINGTON, K. V. & NECK, C. P. (2000). Resolving conflict with humor in a diversity context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-625.

SPICER, A. (1997). *Culture and knowledge transfer*. Proceedings of the Fifty-seventh Annual Meeting of the Academy of Management, Boston

STEPHENS, C. & LONG, N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 407-424.

STINGLHAMBER, F. & VANDENBERGHE, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

STRAUSS, J. P., BARRICK, M. R., & CONNERLEY, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 637-657.

TETT, R. P. & MURPHY, P. J. (2002). Personality and situation in co-worker preference: Similarity and complementarity in worker compatibility. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 223-243.

THORSTEINSON, T. J., & BALZER, W. K. (1999). Effects of coworker information on perceptions and ratings of performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1157-1173.

TING-TOOMEY, S. (1988). Intercultural Conflicts: A Face-Negotiation Theory. In: Y. Kim & W. Gudykunst (Eds.). *Theories in Intercultural Communication* (pp. 213-235). Newbury Park, CA: Sage.

TING-TOOMEY, S. (2004). Translating conflict face-negotiation theory into practice. In: D. Landis, J.M Bennett & M.J Bennett (Eds.). *The Handbook of Intercultural Training* (pp. 217-248). Thousand Oaks, Sage.

TING-TOOMEY, S. (1999). *Communication across Cultures*. New York: Guilford.

TING-TOOMEY, S. & OETZEL, J.G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks: Sage Publications.

TING-TOOMEY, S. (2007). Intercultural Conflict Training: Theory-Practice Approaches and Research Challenges. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 255-271.

TINSLEY, C.H. & BRETT, J.M. (2001). Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 360-381.

VENTORINI, B. & GARCIA, A. (2004). Relacionamento Interpessoal: Da Obra de Robert Hinde à Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 117-143.

YANG, J., & MOSSHOLDER, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intergroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.