

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ARQUEOLOGIA E ANTROPOLOGIA**

LICENCIATURA EM ANTROPOLOGIA

**Cultura organizacional e atendimento ao cliente: Um estudo de caso no balcão de
atendimento das Águas da Região de Maputo (AdeM)**

Autora: Deolinda César Araújo

Supervisora: Dra. Esmeralda Mariano

Maputo, Outubro de 2017

Cultura organizacional e atendimento ao cliente: Um estudo de caso no balcão de atendimento das Águas da Região de Maputo (AdeM)

Autora

Deolinda César Araújo

Trabalho do fim do curso submetido ao Departamento de Arqueologia e Antropologia em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em Antropologia na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

A Supervisora

O Presidente

O Oponente

Maputo, Outubro de 2017

Declaração de Honra

Deolinda César Araújo, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, faculdade de Letras e Ciências Sociais, declaro por minha honra que o presente trabalho de pesquisa é original, nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer grau acadêmico e que o mesmo é resultado da minha investigação pessoal, que se baseou nos métodos leccionados ao longo do curso.

Deolinda César Araújo

Dedicatória

Cada capítulo, sub-capítulo, página, palavra e letra desta dissertação são dedicados, na íntegra, aos amores da minha vida, aqueles homens honestos, humildes e trabalhadores, César João Chirindza Araújo (pai) e Hilário Soares Forquilha (esposo), que tudo fizeram e continuam fazendo por mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer a Deus pela minha existência, por tudo o que fez e tem feito por mim até hoje e por aquilo que ainda vai fazer. À Universidade Eduardo Mondlane (UEM) por ter-me concedido a vaga que foi concorrida no ano de 2010, e à Dra. Esmeralda, por ter sido a minha supervisora e pela paciência e apoio incondicional que me prestou desde o primeiro dia que lhe pedi para que fosse a minha supervisora.

Agradeço a todos os docentes, estudantes e funcionários do Departamento de Arqueologia e Antropologia (DAA), em particular aos docentes do Curso de Antropologia nomeadamente, a Dra. Esmeralda e aos doutores Gune, Danúbio, Manjate, Mate, Zonjo, Humbane, Tivane, Euclides, Nhamaze, Kátia, Biza, Teixeira, Xénia e Margarida pela transmissão dos conhecimentos antropológicos que carrego na minha bagagem.

Aos meus colegas da turma de Antropologia 2010 à 2015, Justino Cossa, Madalena Matola, Penina Marrindze, Graça Matavel e Ângela Fumo, que iniciaram comigo esta longa batalha. Agradeço a boa convivência estudantil e espero continuar a partilhar com todos vocês os bons e maus momentos da vida dentro e fora da academia.

Aos meus pais, César João Chirindza Araújo e Anabela Calangue Massingue (em memória), por terem me gerado, ensinado e dado tudo que esteve ao seu alcance para a minha formação social e académica.

Aos meus irmãos, Monteiro Araújo, Tonga Araújo, Cesar Baptista, Mariamo Araújo, Celestina Araújo, Juliana Araújo, Maximiano Massingue, Francisco Araújo e Lina Araújo, Leonete Chemane (mãe social) pelo apoio incondicional que sempre prestaram.

À administração das Águas da Região de Maputo pelo apoio na pesquisa para elaboração do trabalho. Aos participantes deste estudo, pela disponibilidade e paciência que manifestaram durante as entrevistas. Para aqueles que sempre torceram e acreditaram em mim, aqueles que directa ou indirectamente fizeram parte desta jornada, a todos vocês muito obrigada.

Finalmente, o meu muitíssimo obrigada ao meu esposo Hilário Forquilha pela paciência, compreensão e força moral para estudar e vencer os obstáculos do dia-a-dia.

Resumo

O presente estudo analisa a relação entre cultura organizacional e atendimento ao cliente num contexto de interacção entre os colaboradores de uma loja das Águas da Região de Maputo e seus respectivos clientes.

Este assunto é analisado a partir de três perspectivas. A primeira explica que os processos de atendimento nas organizações estão directamente virados para a satisfação dos clientes. A segunda perspectiva explica o papel da comunicação organizacional no processo de atendimento ao cliente. Por fim, a terceira perspectiva defende que a cultura organizacional é determinante para o tipo de relação mantida entre uma organização e seus consumidores e na construção social colectiva e dinâmica, compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos.

As referidas perspectivas permitem compreender a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente nas perspectivas de satisfação dos clientes, da comunicação organizacional entre os colaboradores e da construção das relações sociais entre colaboradores e clientes. Contudo, estas perspectivas mostram-se limitadas por não permitirem compreender o tipo de relações sociais construídas na relação entre cultura organizacional e atendimento ao cliente.

Com base num trabalho etnográfico realizado numa das lojas das Águas da Região de Maputo consegui identificar as percepções sobre o atendimento entre colaboradores e clientes. Consegui, igualmente, compreender a relação que existe entre a cultura organizacional e as percepções sobre o atendimento ao cliente, bem como compreender o processo de construção de relações entre colaboradores e clientes no processo de atendimento.

A discussão dos resultados permitiu compreender que no contexto estudado, a cultura organizacional e o atendimento ao cliente é um processo de construção de relações de conflitos e de amizade, resultantes da interacção entre alguns clientes e colaboradores no processo de atendimento.

Conceitos chave: Cultura organizacional, construção social e percepção.

Índice

Declaração de Honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Parte I.....	1
1. Introdução	1
1.1. Justificativa	3
Parte II.....	4
2. Revisão da literatura	4
2.1. Problematização	9
Parte III	11
3. Enquadramento teórico e conceitual	11
3.1. Teoria	11
3.2. Conceptualização	12
Parte IV	14
4. Procedimento metodológico	14
4.1. Metodologia	14
4.2. Critério de selecção dos participantes	14
4.3. Técnicas de recolhas de dados	15
4.4. Perfil dos participantes do estudo	16
4.5. Procedimento de sistematização, análise e discussão dos dados	16
4.6. Constrangimentos do trabalho	16
Parte V	18
5. Atendimento ao cliente e sua relação com a cultura organizacional.....	18
5.1. Caracterização do contexto e atitudes organizacionais em função do cliente.....	18
5.2. Percepção dos colaboradores e dos clientes em relação ao atendimento	20
5.3. A cultura organizacional e a percepção dos colaboradores sobre o atendimento	24
5.4. Dos casos ilícitos à construção das relações de conflitos e de amizade.....	26
Parte VI.....	30
6. Considerações finais	30
Parte VII.....	32
7. Bibliografia	32

Parte I

1. Introdução

O presente estudo analisa a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente num contexto de interacção entre os colaboradores de umas lojas das Águas da Região de Maputo e seus respectivos clientes.

A questão da cultura organizacional e atendimento ao cliente tem sido analisada a partir de três perspectivas. A primeira perspectiva explica que os processos de atendimento ao cliente nas organizações estão directamente viradas para a satisfação dos clientes. Ainda de acordo com esta perspectiva, qualquer organização, pública ou privada, só existe em função de uma missão que se traduz na resposta de satisfazer as necessidades dos clientes-cidadãos (Brinca, 2012; Barros, 2012 e Martins 2006).

Esta perspectiva permite olhar para a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente num contexto de satisfação dos clientes, mas tem como limitação o facto de ver essa relação apenas como sendo de satisfação das necessidades dos clientes. Ao proceder dessa forma, perde-se de vista os aspectos de comunicação organizacionais que podem ser relevantes para explicar o processo de cultura organizacional e atendimento ao cliente.

Diferentemente da primeira, a segunda perspectiva explica que a comunicação organizacional assume o papel estratégico de auxiliar as organizações nos processos de comunicação, contemplando e partindo do interno para melhor se relacionarem com o externo. Neste contexto, a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional), como externo (Mateus 2013; Pinho 2006; Freitas, 1997). Neste contexto, o ambiente interno refere-se à interacção entre os colaboradores dentro de uma organização e, o ambiente externo é interacção que esses colaboradores estabelecem com os clientes da organização.

Esta perspectiva permite olhar a comunicação organizacional como elemento fundamental no processo do atendimento ao cliente, mas tal como a primeira, também apresenta suas limitações por centrar sua análise apenas na comunicação entre trabalhadores das organizações. Ao proceder dessa maneira essa perspectiva perde de vista os processos de

comunicação entre colaboradores e clientes, assim como o processo de construção social decorrente dessa comunicação.

Portanto, diferentemente das duas primeiras, a terceira perspectiva explica que a cultura organizacional é determinante para o tipo de relação mantida entre uma organização e seus consumidores, função essa gerenciada pela área de atendimento ao público, influenciando directamente no perfil deste serviço e no tipo de comunicação mantida com os consumidores e construção social colectiva, dinâmica e compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos (Ferrari 2002; Seger 2007; Limeira 2008; Kretschmann, 2015).

Esta perspectiva permite olhar a cultura organizacional e atendimento ao cliente como um processo baseado na comunicação entre trabalhadores e clientes e de construção de relações sociais. Contudo, esta perspectiva, apesar de apresentar potencialidades em relação às duas primeiras ela também apresenta suas limitações por não explicar o tipo de relações sociais construídas no processo de atendimento ao cliente.

Como forma de ultrapassar estas perspectivas, o presente estudo analisa a cultura organizacional e o atendimento ao cliente no processo de atendimento e explica as relações sociais construídas nesse processo.

Para compreender o processo de relações construídas, realizei um estudo etnográfico num dos balcões de atendimento das lojas das Águas da Região de Maputo, localizada na cidade de Maputo. Os dados recolhidos permitem compreender as percepções dos colaboradores e dos clientes sobre o processo de atendimento, a relação entre a cultura organizacional e a referida percepção e a construção das relações de amizade e de conflitos nesse processo de interacção entre os colaboradores e os clientes.

O presente trabalho está organizado em seis partes. A primeira parte é introdutória, e nela apresento as principais perspectivas que debruçam-se sobre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente e suas respectivas potencialidades e limitações. Na segunda parte apresento a revisão da literatura sobre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente de uma forma mais detalhada.

Na terceira parte apresento o enquadramento teórico e conceptual no qual discuto as teorias e os conceitos chaves que orientam a análise dos dados do presente estudo. Na quarta parte deste estudo descrevo o procedimento metodológico no qual indico as diferentes etapas da

realização do estudo, bem como o método e as técnicas de pesquisa que foram adoptadas no processo de recolha de dados. É nesta parte do trabalho que apresento também os constrangimentos do estudo.

Na quinta parte do trabalho discuto e analiso os resultados do estudo à luz das teorias interpretativista e constructivista. Esta parte trabalho é composta por quatro secções que se complementam e conduzem à hipótese da pesquisa. Por último, na sexta parte, apresento algumas considerações finais, onde proponho, dentre outras coisas, a possibilidade de análise para futuras pesquisas de forma a aprofundar este tema.

1.1. Justificativa

Cada vez mais exigentes, os clientes tiveram suas expectativas aumentadas, buscando, não só nos balcões das Águas da Região de Maputo, mas também em outros estabelecimentos, um padrão de atendimento e serviços de qualidade. A evolução dos mercados e da qualidade dos serviços e atendimento ao cliente, que constantemente vêm aprimorando e inovando seus serviços com o objectivo de reter e encantar os clientes, tem sido foco do debate no contexto da cultura organizacional e seu papel.

A justificativa para a escolha deste tema, no entanto, se fundamenta, por um lado, na necessidade de se conhecer o tipo de relações estabelecidas entre colaboradores e clientes que frequentam o balcão de atendimento de uma das lojas das Águas da Região de Maputo, bem como o papel da cultura organizacional desse estabelecimento no processo de atendimento. Por outro, lado, este tema surge da necessidade de querer compreender outros processos da relação entre a cultura organizacional e atendimento ao cliente, processos esses que a literatura não apresenta.

De um modo geral, a análise deste tema torna-se importante na medida em que os resultados do estudo do mesmo subsidiarão o debate teórico/académico sobre a cultura organizacional, especificamente no campo da antropologia. Na prática, o trabalho demonstra uma outra maneira de ver o contexto organizacional e sua relação com o atendimento aos clientes.

Parte II

2. Revisão da literatura

Brinca (2012) ao analisar o papel do atendimento para comunicação com os clientes no contexto da Administração Pública defende a necessidade de as organizações públicas estabelecerem uma estratégia de comunicação integrada, que permita a criação e preservação de uma imagem de eficácia e credibilidade, junto dos cidadãos, cada vez mais exigentes e reivindicativos.

Para o autor, as sucessivas reformas de que a Administração Pública tem sido alvo, numa perspectiva de desburocratização, simplificação e resposta às necessidades dos cidadãos de forma eficaz, têm-se reflectido em transformações profundas ao nível de métodos de trabalho, procedimentos e práticas administrativas.

Na perspectiva deste autor, os balcões de outrora, frios e distantes, tendem a desaparecer e dão lugar a espaços de atendimento que permitem uma maior proximidade e conforto dos cidadãos, numa lógica de colaboração e não de prestação de serviço. Além disso, assistiu-se a uma mudança de paradigma, em que os serviços públicos passaram a estar orientados em função da satisfação dos cidadãos.

Na mesma linha que Brinca, Barros (2012), ao versar sobre o conjunto de preocupações, que estão relacionadas com a qualidade e satisfação dos serviços prestados pela Administração Pública, procura perceber o nível de satisfação dos clientes em relações ao atendimento. Para este autor, qualquer organização, pública ou privada, só existe em função de uma missão, que se traduz na resposta de satisfazer as necessidades clientes-cidadãos.

Por outro lado, Martins (2006), analisa o atendimento ao cliente num contexto bancário e explica que, em tal contexto, em que as empresas crescem tão rapidamente, a disputa pelos clientes está cada vez mais rigorosa, nesse contexto, a vantagem competitiva pode vir pela diferenciação, que está relacionada a exclusividade e fidelidade dos clientes.

Ora, no que diz respeito à competitividade, é importante destacar a realidade das instituições bancárias, uma vez que os bancos actuam em um mercado de alta competitividade, em que a satisfação do cliente pode ser considerada como um factor de sucesso (Gianesi e Corrêa, 1994). Para estes autores, manter um cliente custa cinco vezes menos do que atrair um novo cliente, e um cliente que se perde é um encadeador de fonte negativa para a empresa.

Neste contexto, os dirigentes bancários, atentos às tendências, têm investido de modo sistemático, em estruturas dedicadas a conferir elevado grau de qualidade no atendimento. Nessa vertente, a detecção da insatisfação não é considerada negativamente, mas sim, como estímulo e desafio para melhorias (Dezatnick e Detzel, 1994). Para Neto (2001), o trunfo para se alcançar o cliente está no diferencial, por um lado. Por outro lado, há uma necessidade de a instituição fazer o acompanhamento dos indicadores de manifestação dos seus clientes, onde é importante que cada reclamação seja avaliada e tratada de forma pontual.

Desse modo o relacionamento de parceria tem como princípio fundamental o espírito de equipa e da cooperação de todos os subordinados para poder preservá-lo e intensificá-lo, com o intuito de garantir ao cliente um nível de qualidade do serviço (Albrecht, 2003).

Para Torquato (2002), as mudanças sociais geradas pela sociedade organizada em torno da satisfação de pontos de vista e interesses fez com que as organizações tanto privadas quanto públicas, se descobrissem como integrantes da sociedade e assim, descubrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos ou clientes e auscultando permanentemente suas preocupações.

Na mesma sequência, Lopes (2002), refere que é importante destacar a função estratégica atribuída aos serviços de atendimento ao cliente enquanto instâncias organizacionais, operando como um sistema capaz de adaptar-se, pois é pela importação e transformação de dados obtidos dos clientes que a organização consegue adaptar produtos ou serviços em busca de melhorias, caracterizando a mudança e o desenvolvimento organizacionais.

Segundo Mateus (2013), a comunicação veiculada em uma organização está inserida no contexto das suas funções administrativas, como forma sistematizada de estabelecer relações tanto internas (interacção entre os colaboradores) quanto externas (interacção entre colaboradores e clientes), e também proceder às diversas actividades. Por seu turno, Pinho (2006), refere que a fusão dessas diferentes variáveis que moldam as diferentes culturas organizacionais, a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional), como externo (a interacção entre os colaboradores e os clientes).

Na mesma linha de ideias, e de acordo com Ferrari (2002), é cabível estabelecer e considerar que as organizações, enquanto organismos dinâmicos, são influenciados pelos indivíduos que

a compõem, ou são uma construção social colectiva dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos.

Para Mateus (2013), essa interacção, impõe a observarmos a existência de um fluxo contínuo entre a organização e seus clientes, num diálogo constante com a sociedade. A mesma ideia é sustentada por Marchion (2008), ao defender que o sucesso de uma organização está, por um lado, em sua instância interna, na cultura de comunicação que estabelece com os seus clientes, por outro lado, essa cultura de comunicação pode ser projectada externamente, em razão de a organização estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos.

Assim, para Freitas (1997), a comunicação organizacional assume também o papel de estratégico: auxiliar às organizações nos processos de comunicação, contemplando e partindo do interno para melhor se relacionarem com o externo, afinal, o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo de tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando suas actividades.

A perspectiva de mudanças organizacionais frente ao novo contexto expõe os diferentes contextos que compõem a cultura organizacional (valores, crenças, modos de vida, modos de interacção), assim, as mudanças externas ao serem percebidas internamente revelam como a empresa é capaz de se adaptar, bem como revelam a aceitabilidade da sua cultura às mudanças (Lopes, 2002).

Para Mateus (2013), no contexto desse panorama de necessárias mudanças e ajustes, a cultura organizacional é determinante para o tipo de relação mantida entre uma organização e seus consumidores, função essa gerenciada pela área de atendimento ao público, influenciando directamente no perfil deste serviço e no tipo de comunicação mantida com os consumidores. Seger (2007), num estudo feito no Brasil no Rio Grande do Sul com a intenção de compreender o comportamento dos clientes da agência de um banco em relação ao grau de aceitação ao uso de auto-atendimento, constatou que as questões culturais, educação, hábitos, inserção tecnológica, medo e crenças influenciam decisivamente na preferência por determinado tipo de atendimento.

Para De Oliveira (2014), o clima organizacional é directamente afectado com o advento das tecnologias e da globalização, que formam o mercado cada vez mais competitivo gerando uma pressão nas organizações. Surge assim, o desafio das empresas de conseguir manter um

clima favorável para os seus colaboradores a fim de motivá-los em busca dos resultados esperados. Segundo o autor, cabe ao *marketing* criar ferramentas para conquistar e chamar a atenção dos clientes, visando o crescimento das organizações. Dele deriva o “endomarketing” que nada mais é do que o *marketing* aplicado dentro da organização, onde se busca conquistar o cliente interno.

Num estudo sobre *marketing* e relacionamento como ferramenta de fidelização dos clientes constatou-se que, as variáveis, fidelização, satisfação e valorização tornam-se referenciais valiosos para a temática. Ou seja, a fidelização dos clientes é uma ferramenta propulsora capaz de manter clientes fiéis onde a satisfação dos clientes é uma relação entre percepção e a expectativa dos clientes acerca de um determinado produto ou serviço que a empresa oferece, e a valorização do cliente é no sentido de agregar vários extras ao produto ou serviço (Lima, 2005)

Este autor considera que os recursos que compõem a estrutura de uma empresa devem ser sincronizados, isto é, elevar a probabilidade de atingir bons resultados e, conseqüentemente, de obter sucesso empresarial. Mais do que nunca, as empresas dependem da qualidade de atendimento ao cliente como factor diferenciador para o seu sucesso. Para o autor, é notório que clientes satisfeitos voltam e pagam um pouco mais pelo valor adicional que recebem.

Neste contexto, *marketing* de relacionamento é responsável por impulsionar toda a empresa para ser orientada para o consumidor e para o mercado e, por isso, seus planos devem ser estabelecidos para conquistar e manter os clientes. O cliente é o principal alvo de uma organização e, uma vez conquistado, é fundamental criar vínculos de fidelização. Manter relacionamentos de parceria com clientes permite uma base maior de conhecimento das suas necessidades. E, explorando essa base de conhecimento, a empresa será capaz não somente de atender as necessidades dos clientes como também, antecipar-se a elas. A preocupação é em servir aos clientes em vez de apenas servir-se deles, pois se deve pensar nos consumidores como património da empresa.

Para Desatnik e Detzel (1995), a satisfação dos clientes-utentes é o grau de felicidade experimentada por ele, onde é produzida pela organização, departamentos, todas as funções e as pessoas. Entre os quais se incluem compradores externos de bens e serviços da organização, comunidade local e os funcionários.

Na perspectiva de Moreira (2010), existem características, atitudes e competências de um indivíduo que compõem o aspecto pessoal e conjuntamente como aspecto processual, sendo assim esses requisitos permitem-nos definir qual é o atendimento que o utente recebe independentemente de ser um prestador de serviços ou de uma organização, uma vez que são eles os determinantes da satisfação ou não dos clientes. É nesta óptica que o atendimento pode ser classificado como: frio, apático, apressado e excelência no atendimento.

Para fazer referência aos factores que de uma forma directa ou indirecta, influenciam o processo de atendimento ao público, recorre-se a afirmação de Sarmiento (2005), segundo a qual o serviço de atendimento público é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis tais como: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos, a estrutura da organização e as condições físicas ambiental/instrumentais, que funcionam como propulsores deste processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes e contínuo.

De acordo com Dos Reis (2016), muitos autores, sob diversas formas e modelos, ao tratar desses factores organizacionais, enfatizam a importância que cada um exerce na conquista da qualidade no processo de atendimento. Com efeito, julga-se ser de extrema importância apresentar, de forma simples e objectiva, os aspectos fundamentais que cada um traz na sua essência, demonstrando ao mesmo tempo a sua influência em relação ao processo de atendimento.

Ainda de acordo com Dos Reis (2016), a empresa precisa conhecer, a sua realidade actual para, de forma crítica e consistente, procurar investir de forma estratégica, naquilo que ela tem que transformar em competência essencial para a excelência no atendimento aos clientes. A partir destas ideias, é possível concluir que a estratégia é um factor único, com base na qual as empresas fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar as suas actividades, marketing, produção, serviços, logística à sua proposição de valor específica focada no cliente.

O atendimento está directamente ligado ao consumo, e está relacionado com o hábito do ser humano em comprar ou adquirir serviços. Conforme o Limeira (2008, p. 4), "consumir é um tipo de comportamento que faz parte do nosso cotidiano". Portanto, um dos principais desafios das empresas está em conhecer o consumidor, buscar identificar o que ele procura, tentar entender quais são suas reais necessidades e desejos. Desse modo, as empresas que

realmente compreendem o que o cliente quer, possuem vantagens em relação aos seus concorrentes (Kretschmann, 2015).

Por seu turno, Caiafa (2007), ao analisar a relação existente entre o clima organizacional e o atendimento ao cliente num hotel, aponta que o índice de satisfação dos clientes está directamente relacionado com o clima organizacional. De acordo com o autor, acredita-se que o funcionário bem-disposto e motivado para o trabalho influencia positivamente o clima organizacional da empresa e, dessa forma, determina tanto a qualidade dos serviços realizados e a produtividade como também a qualidade do atendimento ao cliente.

Ao analisar as discussões acima podemos compreender que existe uma dimensão mecanicista da relação entre a cultura organizacional e atendimento ao cliente.

2.1. Problematização

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), problemática é a abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados (idem).

Seguindo a lógica de Quivy e Campenhoudt e de acordo com a revisão bibliográfica consta que existem três níveis de discussão sobre a relação existente entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente. O primeiro nível centra a discussão na qualidade dos serviços prestados pela organização para a satisfação dos clientes. De acordo com esta perspectiva, a dado momento, os serviços de atendimento aos cidadãos passaram a estar orientados em função da satisfação dos clientes.

Por outro lado, o segundo nível centra a discussão na necessidade de comunicação organizacional entre os colaboradores da empresa para satisfação dos clientes. Segundo esta perspectiva a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente para a qualidade dos serviços prestados.

Por fim, o terceiro nível centra a discussão na construção das relações sociais baseadas na comunicação organizacional entre colaboradores e entre estes com os clientes. De acordo com esta perspectiva, a cultura organizacional é determinante para o tipo de comunicação mantida entre uma organização e seus consumidores e determina a construção das relações sociais.

Portanto, a revisão da literatura permitiu compreender a cultura e organizacional e o atendimento ao cliente nas perspectivas de satisfação do cliente, da comunicação entre os colaboradores e da construção das relações sociais a partir da comunicação organizacional. Contudo, estas perspectivas mostram-se limitadas porque não permitem compreender a cultura organizacional como um processo de construção de relações de amizade e de conflitos.

Assim, o presente estudo tem como pergunta de partida a seguinte: como é que se caracteriza o processo de cultura organizacional e atendimento ao cliente no balcão das Águas da Região de Maputo do bairro de Jardim?

Parte III

3. Enquadramento teórico e conceitual

3.1. Teoria

No presente estudo utilizo duas teorias nomeadamente, a interpretativista e a construtivista. A teoria interpretativista caracteriza-se por apreender a forma como os indivíduos entendem e interpretam o que os rodeia. De acordo com Guber (2006), a teoria interpretativista permite compreender o que os indivíduos fazem ou dizem, e os significados que eles atribuem a essas acções no contexto social no qual estão inseridos.

Por outro lado, segundo Morgan e Smircich (1980), o interpretativismo tem o seu foco nas construções subjectivas que buscam construir propósitos a partir da realidade dos indivíduos e suas organizações que compreendem as situações com base nas suas experiências. Para estes autores, a teoria interpretativista entende os actores sociais como indivíduos conscientes que se apoiam nas normas e regras sociais ao construir as suas interacções (idem). Neste contexto, utilizo a teoria interpretativista para explicar como os colaboradores e os clientes percebem e interpretam o processo de atendimento no contexto organizacional.

Contudo, devido às limitações da perspectiva interpretativista, que centra a interpretação apenas na experiência do pesquisador, adopto igualmente a perspectiva construtivista que, segundo De Vasconcelos (2004), defende que as relações e o ambiente em contextos organizacionais são socialmente construídos. O ambiente e a organização são criados conjuntamente, em processo de construção social da realidade pelos actores-chaves na organização e fora dela. Na perspectiva construtivista desse autor, os ambientes organizacionais não existem como entidades independentes (De Vasconcelos, 2004).

Seguindo a linha proposta por Weber, Schutz e Berger e Luckmann (1998), a teoria construtivista é toda a análise social que vê a dinâmica das acções humanas como o resultado de acções individuais intermediadas pelas representações que os indivíduos têm da realidade social (De Vasconcelos, 2004). Para este autor, esta análise se concentra na dinâmica da construção social da realidade, isto é, na formação dos esquemas de tipificação que permitem a constituição de uma realidade intersubjectiva, mostrando como os indivíduos interagem entre si e com a realidade física, definindo os modos de interpretação de cada caso concreto (idem).

Do ponto de vista da cultura organizacional e o atendimento ao cliente, a adoção da combinação da perspectiva interpretativista e constructivista revela-se adequada na medida em que, por um lado, a primeira permite compreender os significados que os colaboradores e clientes atribuem ao processo de atendimento ao cliente e, por outro lado, a segunda, permite compreender que a relação entre a organização em estudo e os seus clientes são redefinidos em termos constructivistas. Ou seja, esta perspectiva permite explicar que as relações entre colaboradores e clientes são construídas pela acção organizacional.

De uma forma geral, a análise deste estudo é baseada numa perspectiva "interpretativista dos ambientes organizacionais com bases constructivistas" (Weick, 1973:28-29 apud De Vasconcelos, 2004).

3.2. Conceptualização

3.2.1. Cultura organizacional

Segundo Vaitsman (2000), cultura organizacional é o sistema de valores e normas que determinam o comportamento dos membros de uma organização. Por seu lado, Hofstede (2010), defende que cultura organizacional é o resultado da realidade e da dinâmica cultural da sociedade em que a organização está inserida.

Na percepção de Schein (2010) e Silva (2004), a cultura organizacional compreende os valores, as crenças, os costumes e as percepções dos indivíduos e grupos no trabalho, os quais representam a forma de perceber, pensar, sentir e agir dos trabalhadores frente às situações que caracterizam e diferenciam um determinado grupo de outros.

Segundo Mateus (2013), cultura organizacional é um conjunto de valores que guiam as acções de uma empresa e suas interacções com o meio ambiente, podendo ser entendida como uma variável endógena considerada nos relacionamentos externos e internos.

Apresentadas essas definições, a definição de Mateus mostra-se mais apropriada para ser utilizada neste estudo uma vez que permite compreender os valores organizacionais que orientam o funcionamento da instituição estudada. De igual modo permite compreender como é que esses valores influenciam o processo de atendimento na interacção entre os colaboradores, clientes e o meio ambiente organizacional.

3.2.2. Construção social (das relações)

No presente estudo utilizo também o conceito de construção social na perspectiva de Berger e Luckman. Segundo estes autores, a construção social é um processo no qual os homens atribuem sentidos e significam o mundo que os rodeia através da interação social feitas ao longo do processo de socialização (Berger e Luckman, 1998). Para estes autores, a construção social será o conjunto de interação e mediação sociocultural que determina o modo como o homem tem de ver e representar o mundo.

Recorrendo a definição desses autores, é possível explicar a interação dos colaboradores e clientes no processo de atendimento e o significado que esses intervenientes atribuem a esse processo de atendimento no contexto organizacional.

3.2.3. Percepção

No presente estudo utilizo também o conceito de percepção. Seth, Mittal e Newman (2001) definem percepção como a forma pela qual os consumidores escolhem, organizam e compreendem as informações que recebem do ambiente em que estão inseridos.

Por outro lado, Chaui (1996), define a percepção como sendo a forma pela qual os indivíduos percebem e significam as coisas, valores e sentidos tendo em conta as normas e categorias desse contexto. Assim, neste estudo adopto o conceito de percepção na perspectiva de Chaui (1996) porque permite explicar a forma como os colaboradores e clientes significam o processo de atendimento.

Parte IV

4. Procedimento metodológico

4.1. Metodologia

O presente estudo é um trabalho de carácter exploratório. O mesmo tem como objectivo principal explorar as atitudes e práticas organizacionais no processo de atendimento ao cliente. Concretamente, o estudo objectivou analisar a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente.

De uma forma geral, no que diz respeito à metodologia, este estudo foi realizado em três fases complementares. A primeira fase teve início a partir dos meados de 2016 e foi decorrendo sistematicamente até à elaboração do relatório final. Esta fase consistiu na revisão bibliográfica que decorreu em diferentes bibliotecas físicas e eletrónicas. As referidas bibliotecas físicas onde foi consultada a bibliografia são a bibliotecas Central Brazão Mazula e a do Departamento de Arqueologia e Antropologia (DAA), ambas situadas no campus principal da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Nessas bibliotecas consultei obras e artigos apresentados na lista bibliográfica que discutem e analisam as relações entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente. Foi igualmente nesse processo que consultei a bibliografia que discute as teorias e os conceitos que orientam este estudo.

A segunda fase foi uma sequência da primeira e consistiu no trabalho de campo, isto é, consistiu na realização do trabalho etnográfico com os intervenientes inseridos no contexto da cultura organizacional e atendimento nomeadamente, os colaboradores da organização estudada e os seus respectivos clientes. Esta fase teve o seu início no mês de Março de 2017 e alastrou-se até Maio do mesmo ano.

Por último, a terceira fase complementou as duas primeiras fases e decorreu de Maio até Agosto de 2017. Esta fase consistiu na sistematização, análise e discussão dos resultados dos dados recolhidos no processo do trabalho etnográfico.

4.2. Critério de selecção dos participantes

Para a selecção dos participantes do estudo foi necessário primeiro identificar os indivíduos inseridos no contexto pesquisado. Identificado o conjunto de indivíduos inseridos nesse

contexto, selecionei como universo populacional para o estudo alguns colaboradores e clientes do balcão em estudo.

A identificação do universo do estudo só foi possível com o uso da técnica de observação que permitiu ver quem era colaborador e quem era cliente. Posteriormente identifiquei os potenciais participantes para o estudo a partir das conversas informais que fui estabelecendo com alguns colaboradores e clientes, convidando-os para participar do estudo. Os colaboradores são indivíduos que trabalham na organização estudada, mais especificamente aqueles que trabalham como caixas¹. Por seu lado, os clientes são indivíduos que deslocam-se à loja para fazer pagamento ou assinar contractos com a instituição para a canalização da água.

Para encontrar os participantes identifiquei apenas um local, concretamente na loja sede Área Operacional de Chamanculo, sita no Bairro do Jardim na cidade de Maputo. Nesta loja ocorre a interacção entre os colaboradores os clientes no contexto organizacional.

4.3. Técnicas de recolhas de dados

A recolha de dados para a realização deste estudo obedeceu a utilização de duas técnicas nomeadamente, a observação e entrevistas semi-estruturadas. As técnicas de observação foram utilizadas para ver os processos de interacção entre os colaboradores e os clientes bem como ver a composição organizacional da instituição e características sociais físicas dessa instituição. As observações permitiram-me também descrever as atitudes e comportamentos dos intervenientes na relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente. Essas observações decorreram na loja de atendimento atrás referenciada no período que vai desde as 10 horas até 14 horas, de segunda a sexta-feira.

Para complementar a informação observada recorri às entrevistas semi-estruturadas como forma de aprofundar e compreender alguns elementos observados. Com base nesta técnica foi possível realizar entrevistas com nove participantes dentre os quais cinco colaboradores da instituição e quatro clientes. As entrevistas também decorreram nesse estabelecimento consoante a disponibilidade dos participantes.

As entrevistas também decorreram entre as 10 horas e 14 horas, de segunda a sexta-feira com a duração de mais ou menos uma hora e meia. Com efeito, as entrevistas semi-

¹Pessoas que cobram o dinheiro no processo de pagamento das facturas de água.

estruturadas permitiram perceber o tipo de relações construídas entre os colaboradores e seus clientes durante o processo de atendimento.

4.4. Perfil dos participantes do estudo

Tal como referi na secção anterior, no presente estudo entrevistei um total de nove participantes dentre os quais sete colaboradores e sete clientes. No que diz respeito aos colaboradores, as idades variam entre 39 e 52 anos e o seu nível académico varia entre 12^a classe e ensino superior. E quanto aos clientes as idades variam de 18 até 43 anos tal como mostra a tabela abaixo e o seu nível de formação académica varia da 7^a classe ao nível superior.

No presente estudo os nomes dos participantes serão apresentados de forma fictícia como forma a preservar a identidade e salvaguarda seu reconhecimento.

4.5. Procedimento de sistematização, análise e discussão dos dados

No processo do trabalho de campo algumas conversas foram gravadas em forma de áudio e as outras foram anotadas em um diário de campo, porque alguns participantes sentiam-se desconfortáveis com a ideia de serem gravados a falar. Sempre que concluía a recolha dos dados no campo, posteriormente a informação era transcrita num bloco de notas mais seguro e organizado. Com base nessa informação já organizada procurei captar as atitudes e comportamentos dos colaboradores e dos clientes durante o processo de atendimento. Esse procedimento permitiu-me relacionar as diferentes conversas em função dos objectivos do estudo.

Por seu lado, a análise dos dados decorreu em dois momentos. Um primeiro momento consistiu na selecção, categorização e análise dos dados recolhidos sobre a caracterização do local e dos intervenientes do local de pesquisa. Um segundo momento consistiu na selecção, categorização, análise e discussão dos dados recolhidos sobre a percepção dos colaboradores e dos clientes em relação ao atendimento. Esses procedimentos permitiram-me elaborar cada um dos tópicos que apresento no próximo capítulo, que por seu turno conduzem-me a elaborar a hipótese do presente estudo.

4.6. Constrangimentos do trabalho

No processo da realização do trabalho deparei-me com vários constrangimentos, com o destaque para resistência dos clientes em participar do estudo e o acesso a

informação relacionada com o processo de atendimento no contexto organizacional em que realizei o trabalho etnográfico.

No processo da realização do trabalho etnográfico alguns clientes do estabelecimento abordados para participarem do estudo mostraram-se indisponíveis ou mesmo negavam partilhar e fornecer informação. Uns negavam por não compreender a finalidade da informação que seria recolhida e, outros apontavam falta de tempo para participar. Para superar esse constrangimento comecei a apresentar a credencial académica sempre que abordasse um cliente para participar do estudo, ao mesmo tempo que explicava-os a finalidade e importância do estudo. Quanto aos colaboradores, estes sempre mostraram-se disponíveis para participar do estudo visto que tinham o conhecimento da finalidade do estudo.

O outro constrangimento foi a conciliação da posição de funcionária da instituição e de investigadora. Foi um processo complicado posicionar-me como investigadora numa instituição onde sou colaboradora, visto que carregava comigo alguns preconceitos e pré-noções sobre a cultura organizacional da mesma. Foi também complicado fazer as entrevistas com os colaboradores porque não conseguia distanciar-me do relacionamento de amizade que construímos durante o tempo de trabalho.

Contudo, para superar esses constrangimentos voltei a reler alguns artigos e manuais sobre as metodologias de investigação em ciências sociais. Neste contexto, consegui apreender como distanciar-me do “familiar” durante o processo de investigação científica. Por outro lado, para conciliar as posições de funcionária e investigadora, durante o processo de recolha de dados fiz um pedido de gozo da licença disciplinar (férias) na instituição.

Parte V

5. Atendimento ao cliente e sua relação com a cultura organizacional

No presente capítulo pretendo apresentar e analisar os processos de interação entre os colaboradores da empresa e os clientes, bem como explicar os contornos da cultura organizacional do balcão em estudo em relação ao atendimento. Na sequência, deste capítulo analiso quatro subcapítulos cuja sua complementaridade induz-me a compreender que a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente no balcão em estudo, mais do que ser de satisfação e qualidades de serviços aos clientes, é um processo de construções de relações.

5.1. Caracterização do contexto e atitudes organizacionais em função do cliente

Neste subcapítulo pretendo fazer uma descrição do contexto pesquisado bem como descrever as atitudes dos colaboradores em função dos clientes influenciados, em parte, pelas progressivas mudanças de mentalidade e hábitos em relação ao atendimento.

O trabalho etnográfico do presente estudo foi realizado na loja sede das Águas da Região de Maputo da área operacional de Chamanculo. A respectiva loja encontra-se localizada no bairro de Jardim, distrito Municipal KaLhamanculo na cidade de Maputo.

Dentre as características da loja consta que ela é uma estrutura de alvenaria composta por dois andares. No rés-do-chão fica um segurança da empresa privada de G4S que controla o acesso ao edifício. É o mesmo acesso que permite aos clientes chegarem aos balcões de atendimento anexados no edifício. É importante referir também que existe um outro segurança à paisana no recinto do estabelecimento.

Os balcões de atendimento estão repartidos em quatro divisões. Na primeira divisão do balcão de atendimento encontra-se o caixa 1 que é encarregue pelo atendimento geral. Na segunda divisão encontram-se disponíveis os serviços de atendimento para os contratos. As outras duas divisões nomeadamente a terceira e quarta, serviam também como caixas complementares da Caixa 1.

A loja apresenta igualmente outras repartições nomeadamente, a secretaria, a sala da gestora de atendimentos, a copa, os lavabos, e as escadas que dão acesso ao primeiro andar onde

encontra-se a sala do director da Área operacional e a sala da gestora do departamento da mesma área.

Na área da loja em que os clientes têm acesso tem um quadro publicitário numa das paredes. O referido quadro publicitário detalha os procedimentos a seguir no processo de pagamento das facturas de água a importância desse pagamento. Numa outra parede existe também um televisor no qual transmite-se uma peça teatral que tem como objectivo consciencializar os clientes acerca da importância do pagamento da água e dos procedimentos a seguir nesse processo de pagamento.

Numa outra dimensão, a peça teatral exibida no referido televisor, procura desencorajar os clientes em praticar as ligações clandestinas, desencorajar o envolvimento em actos ilícitos entre os clientes e os colaboradores, uma vez que a direcção da instituição tem consciência da ocorrência desses comportamentos e práticas.

No recinto do estabelecimento em referência, concretamente defronte dos balcões de atendimento, existe um número considerável de poltronas que acomodam os clientes que esperam pela sua vez de atendimento na fila.

Quanto aos clientes, a loja é frequentada por clientes de diversas idades que compreendem as diferentes faixas etárias nomeadamente, crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos. Os referidos clientes são provenientes, maioritariamente, dos bairros de Chamanculo, Jardim, Luís Cabral, Alto Maé, e em menor escala por clientes provenientes do bairro de Museu, e que acedem ao local por trabalharem arredores.

Na estrutura organizacional da instituição está definida uma área específica para o atendimento das demandas dos clientes em relação aos serviços prestados. Neste contexto, o processo de atendimento tem um modelo discriminatório, uma vez que dá prioridade ao atendimento das mulheres grávidas, mulheres com crianças pequenas, idosos e pessoas com deficiência física.

No que diz respeito aos colaboradores, estes trabalham em número de 98, divididos por tarefas e áreas técnicas e administrativas. Os colaboradores têm um horário de entrada e saída estabelecido pela instituição, dependendo de cada área de trabalho. Particularmente, na área administrativa, que foi o foco do meu estudo, esse horário vai das 07 horas às 16 horas de segunda a sexta-feira para os serviços comerciais e, das 08 horas até 12 horas, somente para as lojas de cobrança. De uma forma geral, esta é a estrutura organizacional do local estudado.

5.2. Percepção dos colaboradores e dos clientes em relação ao atendimento

Na presente secção analiso a percepção que se tem do processo de atendimento entre os colaboradores e os clientes da organização em estudo. No contexto estudado, atender bem e ser ou não bem atendido é uma questão que envolve percepções particulares de cada interveniente do estudo, contudo, remetem-nos a compreender regularidades baseadas nas construções desses intervenientes. Por exemplo, um dos participantes referiu que:

“Pago água desde que a loja abriu em 2011, se a memória não me falha. Desde que começou o atendimento aqui é razoável tendo em conta que chegam idosos, mulheres grávidas são dadas prioridade. Por isso digo que aqui tem um bom atendimento”
(Arnaldo Simões, 43 anos de idade, cliente).

Numa outra reacção similar consta que:

“Há três anos pago água neste balcão. Tenho sido bem atendido. O atendimento é bom, porque as pessoas que atendem são muito simpáticas e muito conversadoras”
(Henriques Xiluva, 18 anos, cliente).

A partir das descrições dos participantes acima expostos podemos notar que, por um lado, o atendimento é percebido como razoável porque dá-se prioridade ao atendimento das pessoas idosas e mulheres grávidas, por outro lado, o atendimento é percebido como sendo bom porque os caixas demonstram simpatia para com os clientes e são abertas para conversas.

Essa percepção de o bom atendimento ser avaliado de acordo com os comportamentos e práticas acima referidas, demonstra, em parte, a construção social desses clientes baseada na lógica de que deve se ceder o lugar aos mais velhos, por um lado, e de que um funcionário de um estabelecimento deve ser hospitaleiro e simpático.

Nesta vertente pode se compreender que a percepção do atendimento por parte dos clientes é baseada na forma como os mesmos construíram ou constroem as suas relações sociais no quotidiano. Mas essa percepção é também baseada na comparação que os clientes fazem do atendimento em outro balcão de atendimento:

“Aqui o atendimento é muito bom. Aqui não enche muito, mesmo quando enche, os trabalhadores tentam ser rápidos. É diferente do balcão de Laulane. Lá atendem mal e não respeitam os clientes. Eles dizem que não tem nada a ver com ninguém”
(Lolita, 39 anos, cliente).

Uma outra participante do estudo revelou o seguinte:

“Eu não acho que o atendimento daqui é tão bom. Mas é melhor que os outros lugares. Aqui neste balcão também tem seus problemas de atendimento. Mas prefiro aqui do que em outros sítios onde já passei” (Elisa Manuel, 19 anos, cliente).

Nestes trechos nota-se que a percepção dos clientes em relação ao atendimento gira em torno da comparação que os mesmos fazem entre o atendimento do balcão que pagam actualmente e o atendimento de um balcão no qual frequentavam anteriormente. Aqui também compreende-se que existe uma construção social do atendimento, baseado na comparação dos comportamentos dos colaboradores em particular, ou das organizações no geral.

Portanto, pode se compreender que existem clientes que avaliam o bom atendimento no contexto organizacional em estudo de acordo com a forma como eram atendidos ou foram atendidos noutros balcões antes de se fazerem ao balcão de Chamanculo. Neste caso, as experiências anteriores constituem-se ferramentas de avaliação comparativa para os clientes.

Normalmente, a percepção dos clientes em relação ao bom ou mau atendimento reside na satisfação ou não dos mesmos. De acordo com Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um serviço às expectativas do cliente.

Neste contexto, pode se referenciar a narrativa de um dos participantes que refere que:

“Não é frequente eu pagar água aqui neste balcão. Hoje calhei porque estou a tratar um assunto aqui nos arredores. Mas acho que o atendimento é favorável, se comparar com os outros sítios onde costumo pagar”(Adélia Jaime, 27 anos, cliente).

Um outro participante referiu que:

“O atendimento é agradável e flexível neste balcão porque diferentemente de outros balcões, aqui quando existe enchente procuram-se formas de minimizar a situação. Em outros balcões isso não acontece” (Henriques Xiluva, 18 anos de idade, cliente).

De acordo com os trechos acima expostos nota-se que a percepção de um bom atendimento para os clientes é baseada na comparação que os clientes fazem dos atendimentos dos diferentes balcões onde frequentaram.

Da mesma forma os colaboradores fazem avaliação do atendimento em função do comportamento de cada cliente que aparece no estabelecimento. Santos (2007) considera que actualmente o atendimento é considerado factor determinante para a conquista e a manutenção de clientes, transformando-se numa atitude fundamental para a sobrevivência da própria organização. Considerando a afirmação de Santos, pode se confirmar o objectivo dos colaboradores em se destacar na qualidade do atendimento tendo em conta as seguintes narrativas:

“O meu objectivo como trabalhador desta instituição é satisfazer as necessidades dos clientes desde o fornecimento de água e o atendimento comercial. Tenho que procurar dar algo de bom ao cliente para eu também receber algo em troca” (Amélia Manhiça, 48 anos, funcionária da AdeMà 28 anos).

Por sua vez uma outra participante deste estudo pronunciou-se nos seguintes termos:

“Sempre procuramos atender os clientes da melhor maneira possível. Mesmo nos dias de muita enchente nos balcões de atendimento, procuramos auxílio de outros colegas da mesma área mas de outras lojas, para podermos responder e satisfazer os clientes e dar vazão da clientela em tempo recorde” (Celso Nhabanga, 46 anos de idade, funcionário da AdeM).

As narrativas acima apresentadas demonstram que a percepção sobre o atendimento gira em torno da satisfação dos clientes. Essa satisfação dos clientes é percebida pelos colaboradores como um valor organizacional que orienta as práticas e os comportamentos dos mesmos com o objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes. A propósito disso, uma outra participante afirmou que:

“O ambiente organizacional é a congruência entre o nível de execução e o nível de gestão porque uma empresa por mais que tenha uma gestão muito operacional tem de valorizar a massa braçal porque ela é maioritariamente composta por estes” (Lúcia Maria, 40 anos de idade, funcionária a 06 anos).

Com base na descrição acima apresentada pode se compreender que o bom atendimento ao cliente depende do nível de satisfação dos colaboradores que sugerem que também devem ser valorizados pela instituição para eles também poderem valorizar o atendimento ao cliente.

Neste contexto a percepção do atendimento por parte dos colaboradores centra-se na valorização do seu desempenho por parte da instituição. Mas também existem situações em que a percepção de um bom ou mau atendimento depende da afinidade ou rivalidade que se constrói entre os colaboradores e os clientes no processo de atendimento na loja. Por exemplo, uma das participantes do estudo afirmou que:

“Tenho tido boas relações com os clientes. Essas boas relações que tenho com alguns clientes é o que definem como atendendo o cliente e depende também do comportamento dos clientes. Há clientes com bons comportamentos e que já criamos amizades aqui mesmo” (Lúcia Maria, 40 anos de idade, funcionária a 06 anos).

Numa reacção similar uma outra participante referiu que:

“Do princípio eu tenho que atender bem a todos clientes. Só que é difícil proceder dessa maneira porque cada cliente o seu temperamento e seu stress. Temos tido clientes muito confusos e que sempre criam desordem e desembargo que até 'e necessária a intervenção do segurança. Então com esse tipo de clientes não condições possíveis para um bom atendimento porque o cliente não colabora” (Paula Alfredo, 39 anos, funcionária à 07 anos).

As duas narrativas acima expostas permitem perceber que a percepção do atendimento por parte dos colaboradores depende dos comportamentos dos clientes no processo de atendimento. Em função desses comportamentos os colaboradores percebem se é mau ou é bom o nível de relacionamento e de atendimento em relação aos clientes.

De uma forma geral, no contexto estudado, sentir-se bem atendido depende do local onde o indivíduo vinha efectuando os pagamentos, de quanto este conhecia sua história e atribuía valores ou não aos balcões de atendimento anteriores, de como concebia o sentido de atendimento a cada dia que ia efectuar os pagamentos aos locais anteriores. Igualmente, a questão dos hábitos dos clientes e de como estes se relacionam com o estabelecimento de cobrança e seus colaboradores remetem à percepção sobre o atendimento.

5.3. A cultura organizacional e a percepção dos colaboradores sobre o atendimento

Na presente secção pretendo apresentar e explicar a influência que a cultura organizacional exerce nas atitudes dos colaboradores e suas percepções em relação ao atendimento ao cliente.

Se considerarmos que a cultura organizacional consiste, por um lado, em criar os processos relacionais que se estabelecem em volta dos sujeitos, bem como a exposição de valores e crenças desses sujeitos no interior de uma organização (De Nascimento, 2009) e, por outro lado, é uma perspectiva essencial à construção das estruturas organizacionais (De Sousa Pires e Macedo, 2006), podemos afirmar que os valores e crenças organizacionais da instituição em estudo influenciam as práticas e comportamentos dos colaboradores em relação ao atendimento.

Neste contexto as atitudes dos colaboradores vão de acordo com aquilo que são os relacionamentos internos estabelecidos dentro da organização. A propósito desses relacionamentos, uma das participantes referiu que:

“Tenho um bom relacionamento com os meus colegas e com os meus superiores hierárquicos. E por causa desse bom relacionamento que tenho com os meus colegas e com os meus chefes hierárquicos, tenho bons relacionamentos com os clientes”
(Lúcia Maria, 40 anos de idade, funcionária a 06 anos).

De acordo com o depoimento acima exposto é possível compreender que as práticas e comportamentos em relação ao atendimento e aos clientes é influenciado pelo clima organizacional estabelecido entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos. Ou seja, quando o ambiente organizacional é estável e de bom relacionamento, conseqüentemente o atendimento ao cliente será estável e bom. Neste caso a partilha dos valores organizacionais constitui-se essencial à construção dos relacionamentos entre os colaboradores e os clientes. Por exemplo, ainda de acordo com Lúcia Maria:

“Acho que o funcionamento da empresa é muito bem organizado, porque o ambiente de trabalho é bom tanto com os clientes assim como com os outros funcionários”
(Lúcia Maria, 40 anos de idade, funcionária a 06 anos).

Neste depoimento é possível notar que tanto o funcionamento da organização assim como a interacção entre os colaboradores são valores organizacionais directamente relacionados com

o atendimento ao cliente. Neste contexto, a cultura organizacional assume a função de legitimadora do sistema de valores, expressos através de hábitos e crenças comuns aos colaboradores da organização, que assim produzem normas de comportamento que se reflectem no atendimento aos clientes.

Associado à cultura organizacional encontra-se igualmente a percepção dos colaboradores em relação ao atendimento ao cliente, visto que a satisfação dos clientes é o principal objectivo da organização. Neste contexto, NildoMachava referiu o seguinte:

“O atendimento ao cliente é a congruência entre o nível de execução e o nível de gestão, porque uma empresa por mais que tenha uma gestão muito operacional tem a obrigação de valorizar a sua massa laboral porque ela é o garante da existência da organização, assim como os clientes são o garante da existência da massa laboral” (NildoMachava, 46 anos de idade, 30 anos de serviço).

Numa outra reacção o mesmo participante afirmou que:

“Como trabalhadores devemos ser proactivos, devemos garantir que as preocupações dos clientes devam ser atendidas a tempo e hora. Damos também educação e instruções ao cliente para que este saiba interpretar as facturas bem como interpretar as suas obrigações e deveres em relação ao pagamento das facturas” (NildoMachava, 46 anos de idade, 30 anos de serviço).

Nestas narrativas compreende-se que a cultura organizacional da instituição e a percepção dos colaboradores em relação ao atendimento são valores construídos a partir da interacção e hábitos organizacionais dos colaboradores que tendem a satisfazer os clientes através do atendimento. No contexto estudado percebe-se que as atitudes dos colaboradores no processo do atendimento ao cliente demonstram a existência normas que regulam esse processo.

O atendimento ao cliente está centrado na cultura organizacional que reside, não só no cumprimento das obrigações ou das ordens dos superiores hierárquicos, mas também sob a forma de normas e regulamentos partilhados entre os colaboradores onde as suas atitudes são reguladas pelos valores internos da organização.

Outra característica inerente à cultura organizacional da instituição em estudo é o facto de que as atitudes dos colaboradores em relação ao atendimento aos clientes dependem da percepção que aqueles atribuem à harmonia no contexto organizacional, seja entre os

colaboradores ou entre estes e os respectivos superiores hierárquicos. A propósito disso, uma participante informou que:

“A prioridade dos trabalhadores das Águas é de Atendimento e de satisfazer as necessidades dos clientes desde o fornecimento de água, o atendimento comercial e procurar dar algo ao cliente e obter algo em troca. E a harmonia no trabalho faz com que os trabalhadores façam tudo isso para o cliente” (Adelaide Magiga, 48 anos de idade, funcionária a 24 anos).

Essa narrativa permite perceber que todo o processo de atendimento e interação com o cliente por parte dos colaboradores gira em torno da percepção do tratamento que a instituição atribui a esses colaboradores. Isto é, todas as atitudes dos colaboradores que incidem sobre os clientes no processo de atendimento são influenciadas pela cultura organizacional a que os colaboradores estão inseridos na instituição.

A análise dos dados permitiu perceber também, que é a partir desse processo de interação harmonioso entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos que se constroem e se estabelecem as relações sociais entre os colaboradores e os clientes. Esta ideia corrobora com a afirmação de Bowem, segundo a qual, devemos cuidar dos funcionários e em troca cuidarão dos seus clientes/utentes, ou seja, há uma interligação entre eles uma vez que as percepções dos funcionários sobre como são tratados e as percepções dos utentes sobre a qualidade dos serviços que recebem estão diretamente relacionados.

Contudo, importa realçar que essas relações sociais, uma vez construídas podem traduzir-se em conflitos por um lado e, em amizade, por outro lado, tal como explico na próxima secção.

5.4. Dos casos ilícitos à construção das relações de conflitos e de amizade

Nesta parte do trabalho pretendo explicar como os casos ilícitos tornam-se processos de construção de relações. No contexto pesquisado o atendimento ao cliente é um processo de construção de novas relações entre os colaboradores e os clientes.

Diante dos dados recolhidos foi possível se perceber que o atendimento nesse contexto organizacional implica na compreensão de um contexto complexo de construção de relações, isto porque a partir do atendimento ao cliente, seja no momento ou posteriormente, criam-se novas relações entre os funcionários e os clientes.

As relações sociais construídas na sequência desse processo de atendimento podem ser de conflitos ou de amizades, dependendo do tipo de interação estabelecida. As relações de conflito surgem quando, por exemplo, existe desentendimento no processo de atendimento. Um dos processos de conflito aconteceu quando uma senhora chamada Celeste deparou-se com uma situação de burla quando pretendia assinar um contrato de água com a empresa das Águas da Região de Maputo. A dona Celeste informou que:

“Fui ao balcão para legalizar um contrato de abertura de água. Mas o jovem que encontrei na empresa levou o meu dinheiro e prometeu que viria uma equipe para canalizar a água, o que não chegou de acontecer. E fui para loja para exigir o meu dinheiro. E lá discutimos até que o problema chegou nos seus chefes” (Celeste, cliente do estabelecimento).

De acordo com a narrativa acima descrita é possível se perceber que o que criou as relações de conflito entre o colaborador e o cliente é o facto de o colaborador não ter sido honesto no processo de atendimento ao cliente, o que de alguma forma desequilibrou o relacionamento nesse respectivo processo. Portanto, neste caso o que originou a relação de conflito é a atitude ilícita perpetrada pelo colaborador no processo de atendimento. Uma outra atitude ilícita que teria motivado os conflitos é descrita por Zélia Simango que referiu que:

“Existem clientes que induzem à cobranças ilícitas de colegas. Isso acontece quando um cliente pede para fazer o contrato de fornecimento de água ao caixa que cobra a factura ao cliente e não regista no sistema. Isso traz problemas porque quando o cliente é descoberto é sancionado ou o funcionário é processado disciplinarmente” (Zélia Simango, funcionária de 52 anos de idade e 24 anos de serviço).

O depoimento acima exposto evidencia que os casos ilícitos são o principal factor que influencia as relações de conflito. Ou seja, se por um lado, a construção das relações de conflito é influenciada pela atitude dos colaboradores, por outro lado, essa construção de relações de conflitos é influenciada pelos comportamentos dos próprios clientes.

Não menos importante, durante a minha observação no campo, percebi que o que também cria as relações de conflitos entre os colaboradores e os clientes é o descontentamento dos segundos em relação ao atendimento nos dias de maior enchente no balcão. Na sequência das observações percebi que quando os clientes ficam por longas horas na bicha acusam os caixas

de inflexibilidade e negligências propositadas. Por exemplo, um dos clientes cujo nome não identifiquei disse:

“Estes são assim. Demoram de propósito porque não estão ali para trabalhar, mas sim para cobrar dinheiro. Não estão a ver que há pessoas que chegam nos encontram e saem nos deixar aqui. Eles demoram de propósito para cobrar indevidamente o dinheiro. Eu já os conheço.”

De acordo com a narrativa acima exposta pode se perceber que os clientes conflituam com os colaboradores da organização nos dias de enchente no balcão de atendimento, concretamente nos caixas, pelo facto de os clientes entenderem que os colaboradores inviabilizam o processo normal de atendimento para acomodar os actos ilícitos. Ora, os conflitos agudizam-se ainda quando os colaboradores, as vezes, alegam a indisponibilidade do sistema para o processamento dos recibos, o que desagrada os clientes.

Entretanto, é importante referir que para além da construção de relações de conflito, os casos ilícitos são também um processo de construção de relações de amizade, segundo a informação concedida por um cliente.

“Aqui dizem que há dias que não enche muito. Mas eu só calho com os dias de maior enchente por que são esses dias do mês que eu também apanho dinheiro. Mas para não demorar procuro ways. Já tenho um brada que trabalha aqui que me facilita a vida sempre que apareço. Já somos bons bradas” (José Alfaiate, cliente, 32 anos).

A narrativa acima exposta permite perceber que o cliente criou relações de amizade com um dos colaboradores da organização que facilita o pagamento da factura nos dias de maior enchente mediante o pagamento de um valor extra. Neste contexto estamos diante de um processo de construção de amizade que foi materializada com base nos comportamentos ilícitos.

Para além dos comportamentos ilícitos, a amizade é também desenvolvida a partir da simpatia mútua que os intervenientes (cliente e colaborador/caixa) constroem durante o processo de atendimento. Neste contexto, Adelaide afirmou que:

“Amigo como amigo, mais ou menos. Há clientes muito abertos, que para além de virem pagar querem conversar. É normal. Eu sempre trato os clientes de forma simpática e quando eles retribuem a simpatia já é bom. A amizade é essa simpatia e

pequenas conversas que fazemos com os clientes. Por isso existem caras de clientes que já reconheço” (Adelaide Magiga, 48 anos de idade, funcionária a 24 anos).

Ideia similar é partilhada por um cliente que referiu que:

Eu não tenho nenhum conhecido aqui nesta loja. Mas como sempre paguei a factura nesta loja, já tem uma senhora que nos habituamos. Sempre que eu apareço, basta me ver diz ao segurança para me chamar ao balcão de atendimento, sem me cobrar outro valor extra. É uma boa senhora que atende bem e é muito simpática. Já nos habituamos nos tratamos de forma respeitável e amigável (Fábio, cliente, 27 anos de idade).

De acordo com as narrativas acima apresentadas pode se perceber que a simpatia demonstrada mutuamente entre os colaboradores e os clientes no processo de atendimento resulta em situações de respeito e amizade no contexto organizacional. Neste caso também, estamos diante de um processo de construção de amizade, contudo, materializada pela simpatia mútua entre o colaborador e o cliente no processo de atendimento.

De uma forma geral, nesta secção é possível compreender que as relações de conflito e de amizade são processos construídos entre os colaboradores e respectivos clientes durante o processo de atendimento no contexto pesquisado. Ou seja, a relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente é um processo de construção de relações de amizade. Essas relações podem ser construídas, quer durante o processo de atendimento quer durante o processo de conversa entre colaboradores e clientes.

Portanto pode se compreender que as relações de conflitos e de amizades são processos construídos pelos colaboradores e pelos clientes na relação entre a cultura organizacional e o atendimento ao cliente.

Parte VI

6. Considerações finais

O presente estudo analisou a relação entre a cultura organizacional e o atendimento num contexto de interacção entre os colaboradores de uma das lojas das Águas da Região de Maputo e seus respectivos clientes. Na literatura, o assunto é analisado a partir de três perspectivas. A primeira explica que os processos de atendimento ao cliente nas organizações estão directamente viradas para a satisfação dos clientes. Ainda de acordo com esta perspectiva qualquer organização, pública ou privada, só existe em função de uma missão, que se traduz na resposta de satisfazer as necessidades clientes-cidadãos (Brinca, 2012; Barros, 2012 e Martins 2006).

A segunda explica que a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional), como externo (Mateus 2013; Pinho 2006; Freitas, 1997). E a terceira explica que a cultura organizacional é determinante para o tipo de relação mantida entre uma organização e seus consumidores, bem como para a construção social colectiva dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos (Ferrari 2002; Seger 2007; Limeira 2008; Kretschmann, 2015).

Esses estudos permitem compreender a relação entre cultura organizacional e o atendimento ao cliente nas perspectivas de satisfação do cliente, da comunicação entre os colaboradores e da construção de relações sociais entre colaboradores e clientes. Contudo, estas perspectivas mostram-se limitadas por não permitirem compreender o tipo de relações construídas no processo de cultura organizacional e atendimento ao cliente.

Com base no estudo etnográfico elaborado numa das lojas das Águas da Região de Maputo consegui captar as percepções sobre o atendimento entre clientes e colaboradores, percebi a relação existente entre a cultura organizacional e as percepções sobre o atendimento ao cliente e compreendi o processo de construção de relações entre colaboradores e clientes no processo de atendimento.

A discussão desses resultados permitiu-me construir a hipótese deste estudo segundo a qual, no contexto estudado a cultura organizacional e o atendimento ao cliente é um processo de construção de relações de conflitos e de amizades. É esta hipótese que constitui o argumento deste estudo. Portanto, este estudo mostrou que pode se olhar a cultura organizacional e o

atendimento ao cliente, não apenas como um processo de satisfação dos clientes e de comunicação entre os colaboradores, mas também como um processo de construções de relações de conflitos e de amizades entre os colaboradores e os clientes.

Este estudo por ser de carácter exploratório, a sua hipótese pode ser aprofundada e pode servir de ponto de partida para futuras pesquisas sobre cultura organizacional e o atendimento ao cliente.

Parte VII

7. Bibliografia

Albrecht, K. 2003. *Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira.

Barros, I. H. 2012. *Qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública Caboverdiana Estudo de Caso: Casa do Cidadão*. Escola de Negócios e Governança.

Brinca, Maria de Jesus. 2012. *A Comunicação da Administração Pública: Estudo de Caso do Atendimento da Câmara Municipal de Lisboa*. Universidade Nova de Lisboa.

Caiafa, Ricardo. 2007. *A Relação entre o Clima Organizacional e a Excelência no Atendimento: Um Estudo Comparativo entre o Quality Resort Lakeside e o Metropolitan Flat*. Brasília: UnB.

Chauí, M. 1999. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática

Desatnick, L., Robert & Detzel, H., Denis. 1995. *Gerenciar Bem*. São Paulo, 1ª Edição.

De Oliveira, G. M. A. 2014. *Estudo do Clima Organizacional de uma Empresa do Ramo de Comércio de Peças para Veículos Pesados em Criciúma - SC*. Criciúma.

Desatnick, R. L. & Detzel, D. H. 1994. *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira.

De Vasconcelos, Flávio Carvalho. 2004. "A Institucionalização das Estratégias de Negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista" *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 8, nº 2. Curitiba.

Dos Reis, N. P. L. 2016. *Qualidade do Atendimento na Administração Pública em Cabo Verde: o Caso do Instituto Nacional de Previdência Social na ilha de São Vicente*. Universidade do Mindelo.

Ferrari, M. A. 2009. "Uma leitura crítica da Comunicação das Relações Públicas no Brasil e na América Latina". In Grunig, James E., Ferrari, Maria A., Fábio, França. *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Gianesi, I. N. & Corrêa, H. L. 1994. *Administração estratégica dos serviços: Operações para satisfazer o cliente*. São Paulo: Atlas.

Kotler, Philip. 2000. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

Kretschmann, J. G. 2015. *Percepção de Consumidores de Móveis Planejados: Um Estudo sobre a Tendence Ambientes Planejados*.

Hofstede, G. 2010. *Cultures and Organizations:software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3ªedição. Mc Graw Hill.

Lopes, V. S. C. 2002. *Cultura e comunicação na relação entre empresas e consumidores*. In Freitas, Ricardo Ferreira, Lucas, Luciane (org) *Desafios Contemporâneos em comunicação: Perspectivas de Relações Públicas*. São Paulo: Summus.

Marchiori, Marlene. 2008. *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. 2ª Edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Martins, Graziela. 2006. *Análise dos Resultados Obtidos com a Implantação da Ferramenta "A+" no Atendimento dos Clientes da Agência Florianópolis do Grupo Santander Banespa*. São José.

Moreira, Isabel. 2010. *A Excelência no Atendimento*. Lisboa-Porto: 2ª Edição.

Morgan, G. &Smircich L. 1980. *The Case of Qualitative Research. Academy of Management Review*. Vol. 5, n. 4, 491-500.

Neto, E. P. C. (1994). *Reengenharia do Negócio*. São Paulo: Pioneira.

Rocha C. M. N. M. 2007. *Avaliação das Expectativas de Clientes em Restaurantes de Colectividade*. São Paulo.

Sarmento, Manuela. 2005. *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do alojamento turístico, casos práticos sobre avaliação da qualidade da gestão e da satisfação do cliente*. Escolar. Editora ISBN 972-592-155-0, 2003.

Schein, E H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*.4ªedição. São Francisco: CA, Jossey-Bass Publishers.

Seger, Cândida. 2007. *Canais Alternativos de Atendimento no Banco de Brasil: Aspectos de Resistência, Confiabilidade e Segurança na Percepção dos Clientes Pessoa Física da Agência de Dom Feliciano*. Porto Alegre.

Tamayo, A. 2004. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Torquato, Francisco Gaudêncio. 2004. *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis: Editoras Secco e Letras Contemporâneas.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van. 1995. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Vaitsman, J. 2000. "Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objecto" *Caderno de Saúde Pública*.