

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

LICENCIATURA EM ANTROPOLOGIA

Bater mbuti, "dar pneu" e ngonhar apesar do "short time" e do "warning letter": uma análise sobre a cultura organizacional no quotidiano do Polana Serena Hotel

Autor: Igor Pereira Inroga

Supervisor: Emídio Vieira Salomone Gune

Maputo, Setembro de 2014

***Bater mbuti*, "dar pneu" e *ngonhar* apesar do "short time" e do "warning letter": uma análise sobre a cultura organizacional no cotidiano do Polana Serena Hotel**

Pesquisa submetida ao Departamento de Arqueologia e Antropologia como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Antropologia na Universidade Eduardo Mondlane.

Autor: Igor Pereira Inroga

O Supervisor

A Presidente

O Oponente

.....

.....

.....

Declaração de honra

Declaro por minha honra que esta pesquisa nunca foi publicada na sua essência e em partes para obtenção de qualquer grau académico. Trata-se do resultado de uma investigação por mim desenvolvida, estando nas referências bibliográficas todas as obras por mim consultadas.

Igor Pereira Inroga
Maputo, Setembro de 2014

Dedicatória

*À minha amada e idolatrada avó
Maria Domingos João Madeira*

Agradecimentos

Aos docentes do Departamento de Arqueologia e Antropologia da Universidade Eduardo Mondlane que me instruíram antropologicamente durante quatro anos, em especial ao meu supervisor Emídio Gune, que se fez presente e pontual em cada passo em que a pesquisa decorria, foi um verdadeiro guia do pensamento antropológico com suas exigências, rigor, respeito por todos os supervisionados.

Aos meus colegas de turma da antropologia 2010 do regime laboral e pós-laboral, em especial ao Cândido Moisés, ao Domingos Macumbane, ao Inácio Manjate, ao Justino Cossa, ao Luís Mugube, à Marta Estedy, ao Maurício Matapisse, ao Miguel Afonso, ao Nélio Cesar e ao Tiago Cossa.

Ao Polana Serena Hotel por ter autorizado a realização da pesquisa e aos seus colaboradores por terem aceitado participar na mesma e pelo carinho dispensado.

Agradeço a minha mãe Amélia Pereira e a minha Avo Maria Madeira pelo amor, carinho e por se fazerem presentes a cada passo da minha vida. Aos meus tios Albano Pereira, Natália Pereira, Olga Pereira, Rui Pereira, João Pereira, Edgar Pereira e Ivo Madeira vai um obrigado pela força e apoio incondicional. Aos meus irmãos Deurry, Nicoll, Daniela e Iva vocês são demais.

Á Minélia Chabela por se fazer presente na minha vida, aos meus amigos Adriano Cândido, Cardoso Cambona, Douglas Madjila, Hélio Banze, Hélio da Rosa, Hélio Joaquim, Henriques Mondlane, a todos meus manos do Bairro Policial 3 de Fevereiro (Dalo), a todos os velejadores do Clube Marítimo de Desportos e da selecção nacional de Moçambique.

Agradeço a Deus por cada dia da minha vida, pelas conquistas e por colocar a todos vocês na minha vida.

Resumo

A presente pesquisa analisa lógicas que estruturam as práticas e procedimentos no cotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel. Este assunto enquadra-se nos estudos sobre a cultura organizacional que em antropologia tem sido analisado a partir de abordagens que por um lado permitem perceber as normas burocráticas e a forma como os funcionários ajustam as mesmas no ambiente burocrático e por outro lado perdem de vista a lógica que guia o cotidiano dos funcionários e que esteja para além do estipulado na cultura burocrática.

Como fruto de uma pesquisa etnográfica baseada no cotidiano dos funcionários, os dados permitem perceber que os funcionários ajustam as normas burocráticas da instituição sempre que estas coincidem com pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares. Nessa situação os funcionários activam as redes de *xitique* e de *tchiling* para flexibilizar o trabalho o que eles designam por *bater mbuti*, que acontece quando a rigidez do regulamento prejudica o funcionamento pleno do hotel, para compensar saídas momentâneas sem a devida autorização situações que eles designam por “dar pneu” que acontece quando os funcionários precisam tratar assuntos imprevisíveis e inadiáveis e, o ajuste de horários de permanência no refeitório que eles designam *ngonhar* que serve para descansar e repor a energia necessária para desempenhar suas funções com zelo e qualidade desejada.

Os resultados da pesquisa permitem compreender a cultura organizacional no Polana Serena Hotel como o resultado do ajuste pelos funcionários no seu cotidiano de uma cultura burocrática criada para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários no hotel de acordo com as pressões burocráticas. É a partir desses ajustes que se torna possível garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida e ao mesmo tempo responder as pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares.

Conceitos-chaves: Cultura burocrática, redes sociais, processo de negociação e cultura organizacional.

Índice	Páginas
Declaração de honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura	4
3. Enquadramento teórico conceptual	8
3.1. Enquadramento teórico	8
3.2. Conceitos.....	9
4. Procedimentos metodológicos	12
4.1. O processo de recolha de dados	12
4.2. Caracterização dos participantes da pesquisa	15
4.3. Procedimentos de sistematização e análise de dados.....	16
4.4. Constrangimentos de pesquisa.....	16
5. <i>Bater mbuti</i> , “dar pneu” e <i>ngonhar</i> apesar do “short time” e do “warning letter”	18
5.1. Do Hotel Polana ao Polana Serena Hotel	18
5.2. Normas burocráticas que regulam as práticas e procedimentos no hotel	23
5.3. <i>Xitiques</i> e <i>tchilings</i> : a organização dos funcionários no quotidiano	29
5.4. <i>Bater mbuti</i> , “dar pneu” e <i>ngonhar</i> apesar do “short time” e do “warning letter”	32
6. Considerações preliminares	38
Referências.....	40

1. Introdução

A presente pesquisa analisa as lógicas que estruturam as práticas e procedimentos no cotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel. O interesse por esse tema surge da experiência que tive quando comecei a trabalhar no Polana Serena Hotel, onde era responsável pela coordenação das actividades de um determinado grupo de funcionários.

No dia-a-dia de trabalho, durante algum tempo tive alguns dissabores com alguns membros desse grupo porque coordenava as suas actividades na base das políticas e normas prescritas na organização burocrática, o que contrastava com as práticas e os procedimentos quotidianos dos funcionários que diferenciavam-se das primeiras. A minha incompreensão desse contraste motivou-me a estudar as lógicas que estruturam as práticas e os procedimentos no quotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel.

A presente pesquisa enquadra-se nos estudos sobre a cultura organizacional, que em antropologia tem sido analisado a partir de uma abordagem funcionalista e de outra abordagem interpretativista. Para a abordagem funcionalista, a cultura organizacional é um conjunto de normas burocráticas que orientam e moldam os comportamentos dos funcionários na organização (Barbosa 1996, Barbosa 2000, Chambel e Curral 2008, Chiavenato 2003, Hilal 2003 e Motta 1993). Alternativamente a esta abordagem funcionalista, a abordagem interpretativista considera que os funcionários não seguem necessariamente as normas burocráticas podendo até adapta-las (Chambel e Curral 2008, Chiavento 2003 e 2010 e Mascarenhas 2002).

De um modo geral essas abordagens permitem perceber o contexto burocrático dos funcionários sendo que no dia-a-dia os funcionários não seguem necessariamente as normas burocráticas podendo até adapta-las. Entretanto, ao centrarem-se na cultura burocrática, tanto a abordagem funcionalista quanto a abordagem interpretativista perdem de vista a lógica que guia o quotidiano dos funcionários e que esteja para além do estipulado na cultura burocrática.

Diante dessas limitações fica por responder quais as lógicas que estruturam as práticas e procedimentos no quotidiano do funcionamento nas organizações regidas por normas burocráticas. Como forma de responder esta questão, realizei uma pesquisa etnográfica com base no que acontece no quotidiano do Polana Serena Hotel e o que condiciona os referidos acontecimentos.

A partir da análise dos dados etnográficos foi possível perceber que o Polana Serena Hotel impõe uma organização dos funcionários, horários de serviço, local e horários para passar as refeições, vestuário dos funcionários e procedimentos de trabalho que os funcionários devem seguir sob o risco de serem sancionados com “short time” e “warning letter” em caso de incumprimento das mesmas.

A pesquisa permitiu ainda perceber que apesar dessas normas e sanções burocráticas, no dia-a-dia os funcionários ajustam essas normas burocráticas para dar conta das pressões burocráticas e extra burocráticas, incluindo pressões familiares. Assim, sempre que estas coincidem eles activam as redes de *xitique* e de *tchiling* para flexibilizar o trabalho o que eles designam por *bater mbuti*, que acontece quando a rigidez do regulamento prejudica o funcionamento pleno do hotel, para compensar saídas momentâneas sem a devida autorização situações que eles designam “dar pneu” que acontece quando os funcionários precisam tratar assuntos imprevisíveis e inadiáveis e, o ajuste de horários de permanência no refeitório que eles designam *ngonhar* que serve para descansar e repor a energia necessária para desempenhar suas funções com zelo e qualidade desejada.

A presente pesquisa insere-se na abordagem que centra-se na lógica que guia o quotidiano dos funcionários e que esteja para além do estipulado na cultura burocrática (Araújo 2000, Bartolomé 2001, Chivangue 2013 e Evans 1996). Os resultados da presente pesquisa permitem compreender a cultura organizacional no Polana Serena Hotel como o resultado do ajuste pelos funcionários de uma cultura burocrática criada para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários no hotel, de modo a garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida e ao mesmo tempo responder as pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares.

A presente pesquisa está organizada em seis partes. Feita a introdução, apresento a revisão de literatura na segunda parte. Na terceira parte apresento o enquadramento teórico conceptual. Na quarta parte apresento os procedimentos metodológicos, onde descrevo o processo de recolha de dados, a caracterização dos participantes do estudo, os procedimentos para a sistematização e análise dos dados e os constrangimentos da pesquisa.

Na quinta parte apresento e descrevo os resultados de campo em quatro secções. Na primeira descrevo de forma breve o historial do Polana Serena Hotel, na segunda secção descrevo as normas burocráticas escritas ou anunciadas que definem as práticas e os procedimentos do

hotel, na terceira secção apresento a organização dos funcionários e na quarta secção analiso as práticas e os procedimentos adoptados por estes no quotidiano e que tem implicações na vida do hotel. Na sexta e a última parte da pesquisa apresento as considerações finais e por fim as referências.

2. Revisão da literatura

A literatura sugere que o debate antropológico sobre a cultura organizacional surge com a abordagem funcionalista que posteriormente foi posta em causa pela abordagem interpretativista. O debate sobre a cultura organizacional é maioritariamente orientado pela abordagem funcionalista, para qual a cultura organizacional é um conjunto de normas burocráticas que orientam e moldam os comportamentos dos funcionários na organização (Barbosa 1996, Barbosa 2000, Chambel e Curral 2008, Chiavenato 2003, Hilal 2003 e Motta 1993).

Para autores como Barbosa (1996), Hilal (2003) e Motta (1993), a cultura organizacional é um conjunto de normas e procedimentos explícitos e regularizados pelos dirigentes através de modelos burocráticos, para guiar os comportamentos dos funcionários na organização, de modo a garantir a coordenação e o funcionamento da organização. A explicação de Barbosa (1996), Hilal (2003) e de Motta (1993) permite compreender as percepções dos dirigentes, que formulam e prescrevem as normas burocráticas mas, perde de vista as formas de organização dos funcionários no quotidiano.

Na mesma abordagem, Barbosa (2000), Chambel e Curral (2008) defendem que o conjunto de normas burocráticas criadas e prescritas pelos dirigentes organizam os funcionários em uma série de cargos, *status* hierarquizados e em grupos de trabalho, neles encontram-se explícitos obrigações e privilégios. Da explicação de Barbosa (2000), Chambel e Curral (2008) é possível perceber a organização burocrática dos funcionários e que os funcionários partilham ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa.

Com uma visão mais detalhada sobre a cultura organizacional na abordagem funcionalista, Chiavenato (2003) considera a cultura organizacional como um conjunto de acordos burocráticos entre a organização e os funcionários. Para Chiavenato (2003) os acordos burocráticos são regulamentos, contratos, leis, decretos, obrigações e direitos escritos ou anunciados, que definem a posição e o papel de cada funcionário na organização. Ainda de acordo com este autor, os acordos burocráticos fixam as regras e normas para o desempenho de cada papel, definem o que é permitido e o que não é permitido, estabelecem padrões de comportamentos mínimos e aceitáveis na organização, são criados para garantir a coordenação necessária e para o bom funcionamento da organização.

A partir da abordagem funcionalista é possível perceber o contexto burocrático dos funcionários. Contudo ao centrar-se na cultura burocrática a referida abordagem segundo Merton (1970) citado por Chiavenato (2003), perde de vista a existência de grupos informais, e que os funcionários não seguem necessariamente as normas burocráticas.

Alternativamente a abordagem funcionalista, a abordagem interpretativista considera que os funcionários não seguem necessariamente as normas burocráticas podendo até adapta-las (Chambel e Curral 2008, Chiavento 2003 e 2010, Mascarenhas 2002).

No estudo realizado por Chambel e Curral (2008), estes autores explicam porque os funcionários não seguem necessariamente as normas burocráticas no dia-a-dia na organização. Para esses autores os funcionários têm diferentes origens étnicas, estão organizados de forma burocrática em departamentos, cargos, *status* hierarquizados, grupos de trabalho e desempenham diferentes papéis que se reflecte distintamente no poder, autoridade e estatuto que lhe é associado, assim como, nas recompensas e obrigações que deles derivam. Diante disso, ainda segundo Chambel e Curral (2008), os funcionários organizam-se em grupos informais e fazem acordos não burocráticos, o que contribui para que eles guiem-se por acordos tácitos e dessa forma não cumpram necessariamente as normas burocráticas.

A partir da explicação de Chambel e Curral (2008) é possível perceber que a existência de grupos informais e de acordos não burocráticos é uma forma de ajustar a organização burocrática e os acordos formais no dia-a-dia na organização. Contudo fica por perceber como os grupos informais e os acordos não burocráticos contribuem para o funcionamento das organizações.

Com uma perspectiva relativamente diferente a de Chambel e Curral (2008), Chiavento (2003) explica a importância dos grupos informais e dos acordos não burocráticos para o funcionamento das organizações. Para sustentar a sua posição, Chiavenato (2003) recorre ao estudo de *Hawthorne* realizado pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos em 1927, em uma fábrica de equipamentos e componentes telefónicos da “Western Electric Company”, situada no bairro de Hawthorne em Chicago.

Segundo Chiavenato (2003), o referido estudo visava estudar a fadiga, os acidentes, a rotatividade do pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. O mesmo foi motivado pela existência de conflitos entre empregados e

empregadores, apatia, tédio, a alienação, o alcoolismo e outros factores que tornavam difícil a convivência na organização.

O estudo de *Hawthorne* permitiu compreender por um lado a existência de grupos formais que funcionam a partir de normas burocráticas e por outro lado a existência de grupos informais que funcionam a partir de acordos não burocráticos (Chiavenato, 2003). Ainda segundo Chiavenato (2003 e 2010) os resultados do referido estudo permitem também perceber que o desempenho da organização acaba dependendo dos grupos informais e dos acordos não burocráticos, porque se os funcionários procederem estritamente de acordo com o prescrito nas normas burocráticas, o funcionamento da organização ficaria bastante prejudicado e em muitos casos tornar-se-ia impossível alcançar os objectivos preconizados.

A partir do estudo de *Hawthorne*, referenciado por Chiavenato (2003 e 2010) é possível perceber a importância dos grupos informais e dos acordos não burocráticos para o funcionamento das organizações, que os funcionários não cumprem necessariamente as normas burocráticas e ajustam-nas no seu quotidiano. Contudo, apesar do contributo do estudo de *Hawthorne*, para Mascarenhas (2002) os pesquisadores do referido estudo não se envolveram no quotidiano da fábrica, o que segundo este autor fez com que aquele perdesse de vista os detalhes do quotidiano dos operários da referida fábrica.

Diante dessa limitação, Mascarenhas (2002) descreve a importância do método etnográfico nos estudos sobre a cultura organizacional. Para Mascarenhas (2002) o pesquisador deve aprender as funções burocráticas dos funcionários, a forma como os funcionários desempenham as mesmas, a linguagem e os conceitos usados no quotidiano, o que permiti-o descrever com detalhes o quotidiano dos funcionários.

A partir da abordagem interpretativista é possível perceber a existência de normas burocráticas criadas para guiar os comportamentos dos funcionários na organização e que no quotidiano os funcionários ajustam essas normas de modo a responder as pressões burocráticas. Contudo ao centrar-se na cultura burocrática a abordagem interpretativista perde de vista as relações extra burocráticas e familiares dos funcionários.

De um modo geral, a literatura analisada permite perceber que tanto a abordagem funcionalista, quanto a abordagem interpretativista centram-se na cultura burocrática e ao procederem desse modo perdem de vista a lógica que guia o quotidiano dos funcionários e

que esteja para além do estipulado na cultura burocrática. Diante das limitações indicadas em ambas abordagens, realizei uma pesquisa etnográfica no Polana Serena Hotel, onde analiso as lógicas que estruturam as práticas e procedimentos no quotidiano do funcionamento.

3. Enquadramento teórico conceptual

Nesta parte da pesquisa descrevo a orientação teórica e os conceitos chaves por mim adotados na presente pesquisa.

3.1. Enquadramento teórico

A presente pesquisa é orientada pelo interacionismo interpretativista, que é uma combinação do interacionismo simbólico e do interpretativismo e constitui uma forma para superar as lacunas de análise que cada uma das orientações teóricas isoladamente apresenta (Andrade e Tanaka 2001 e Denzin 1983).

O interpretativismo antecede o interacionismo simbólico nos estudos sobre a cultura organizacional e centra-se na análise dos mecanismos adotados pelos funcionários para ajustar as normas burocráticas (Barbosa 1996 e 2002, Barbosa 2000, Chambel e Curral 2008, Vergara e Caldas 2007).

A partir do interpretativismo é possível perceber a existência das normas burocráticas criadas para guiar os comportamentos dos funcionários na organização e que no quotidiano os funcionários não seguem necessariamente essas normas e ajustam-nas de modo a responder as pressões burocráticas. Contudo, ao centrar-se no contexto burocrático o interpretativismo perde de vista as relações extra burocráticas e familiares dos funcionários.

Neste contexto e alternativamente a essa orientação teórica, o interacionismo simbólico centra-se na análise dos mecanismos adotados pelos funcionários para ajustar as normas burocráticas de modo a responder as pressões burocráticas e extra burocráticas (Andrade e Tanaka 2001, Denzin 1983 e 1989, Schwandt 2006, Vergara e Caldas 2007).

A partir do interacionismo simbólico é possível perceber a existência de relações pessoais entre os funcionários que estão para além do estipulado no contexto burocrático. Contudo para Giddens (2001), se por um lado, o interacionismo simbólico centra-se nas interações dos funcionários dentro e fora do ambiente burocrático, por outro lado perde de vista as relações interpessoais entre os funcionários.

Diante das limitações indicadas em ambas orientações teóricas e para colmata-las, nesta pesquisa adopto o interacionismo interpretativista, que permite perceber as relações pessoais e interpessoais dos funcionários que incluem aspectos profissionais e extra profissionais.

3.2. Conceitos

Nesta pesquisa, uso os conceitos de cultura burocrática, redes sociais, processo de negociação e cultura organizacional, que passo a explicar a seguir.

Cultura burocrática

A cultura burocrática é o conjunto de valores e normas prescritas pela organização que moldam os comportamentos dos funcionários na organização, de modo a garantir a coordenação necessária e o funcionamento da organização (Chiavenato 2003). A definição de Chiavenato (2003) permite perceber que a cultura burocrática molda os comportamentos dos funcionários.

Com uma definição complementar, Chiavenato (2010) no seu estudo sobre gestão de pessoas define a cultura burocrática como o conjunto de acordos burocráticos entre a organização e os funcionários. Segundo este autor os acordos burocráticos podem ser regulamentos, contratos, leis, decretos, obrigações e direitos escritos ou anunciados, que prescrevem as normas que regulam as práticas e procedimentos na organização.

Na presente pesquisa a cultura burocrática é definida a partir do conceito de Chiavenato (2003 e 2010), que permite defini-la como um conjunto de normas burocráticas que regulam as práticas e procedimentos dos funcionários no Polana Serena Hotel.

Redes Sociais

Redes sociais são estruturas sociais compostas por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objectivos comuns (Radcliffe-Brown, 1952). O conceito apresentado por Radcliffe-Brown (1952) permite perceber que a rede social envolve todos os membros da organização. Contudo, o mesmo perde de vista as pequenas redes existentes na organização.

Diante da referida limitação, Barnes (1987) define redes sociais como conjuntos de laços sociais entre os funcionários, que se origina a partir de relações de parentesco, amizade e reciprocidade. Ainda segundo este autor os laços entre os funcionários coincidem ou transcendem os grupos e categorias preestabelecidas.

Nesta pesquisa designo as redes sociais por redes de funcionários, e defino-as como a organização quotidiana dos funcionários, na qual são ajustadas as subdivisões burocráticas de

modo a responder as pressões burocráticas e as pressões extra burocráticas dentro e fora dos limites físicos do Polana Serena Hotel.

Processo de negociação

Processo de negociação é o meio necessário para conciliar os distintos interesses em disputa no ambiente burocrático no dia-a-dia de trabalho (Cunha 2001 e Freitas 1994). A definição dos referidos autores por um lado permite perceber que os funcionários adoptam mecanismos para ajustar as pressões burocráticas mas, por outro lado perde de vista as pressões extra burocráticas e familiares no quotidiano de trabalho dos funcionários.

Diante desta limitação, Bartolomé (2001) e Evans (1996) consideram processo de negociação como o mecanismo adoptado pelos funcionários para conciliar as pressões burocráticas e pressões familiares no quotidiano de trabalho.

Nesta pesquisa adopto o conceito de processo de negociação tal como é definido por Bartolomé (2001) e Evans (1996), porque este permite compreender os mecanismos adoptados pelas redes de funcionários para ajustar as normas burocráticas ao quotidiano de modo a responder as pressões burocráticas e pressões e extra burocrática, incluindo as pressões familiares.

Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos funcionários na organização (Freire, 2006). A definição da cultura organizacional de Freire (2006) permite perceber que os funcionários submetem-se as normas burocráticas mas, perde de vista as normas extra burocráticas e sociais que interagem com as primeiras.

Diante da referida limitação, com uma definição relativamente diferente Fleury (1996), Vergara e Caldas (2007) consideram a cultura organizacional como o resultado da relação entre as normas burocráticas e as normas extra burocráticas. A definição de Fleury (1996) e de Vergara e Caldas (2007) permite perceber que as práticas e procedimentos quotidianos dos funcionários na organização são guiados por normas burocráticas e extra burocráticas.

Neste pesquisa cultura organizacional é entendida o como o resultado da adaptação da cultura burocrática criada para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários, de modo a responder a pressões burocráticas e extra burocráticas, incluindo pressões familiares.

4. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa é de carácter exploratório e focaliza os discursos, as práticas e procedimentos no quotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel. A realização desta pesquisa seguiu três etapas a saber, a primeira etapa na qual recolhi e analisei material bibliográfico sobre a cultura organizacional, a segunda etapa na qual recolhi dados etnográficos e a terceira etapa na qual analisei dados e elaborei o presente relatório de pesquisa.

Na primeira etapa recolhi, analisei material bibliográfico e documentos sobre a cultura organizacional e elaborei a proposta do projecto de pesquisa. Esta etapa acompanhou todo o processo de elaboração da presente pesquisa.

Na segunda etapa que decorreu de Setembro de 2013 a Março de 2014, recolhi dados etnográficos. Nesta etapa observei o quotidiano dos funcionários no seu no seu ambiente burocrático e no seu ambiente extra burocrático, conversei e entrevistei os participantes da pesquisa, seus familiares e amigos, os restantes funcionários do hotel e especialistas da área de gestão, administração de empresas e de comportamento organizacional.

Na terceira etapa analisei e interpretei dados obtidos no terreno, a luz do interacionismo interpretativista e redigi o presente relatório de pesquisa.

4.1. O processo de recolha de dados

O Polana Serena Hotel ou o Polana conforme é denominado pelos funcionários tem um programa de orientação que tem como objectivo dar a conhecer ao novo membro da organização as normas, os valores, os modos de posicionar e executar as actividades de acordo com as expectativas e a postura da organização (Polana Serena Hotel, 2006: 3).

Como parte deste processo, quando comecei a trabalhar como funcionário do Polana Serena Hotel fui submetido a um programa de orientação que teve a duração de um mês. Durante o referido período vestia calças e sapatos pretos, camisa branca e um crachá com meu nome.

Após o programa de orientação, fui afecto na secção de *housekeeping*¹ onde passei a vestir calças e sapatos pretos, camisa branca, um pulôver branco axadrezado com flores azuis e um

¹ *Housekeeping* é a designação dada a uma secção que é responsável pela limpeza, detecção de anomalias, conservação estética de quartos, áreas públicas, áreas de volta e corredores. Procura garantir um alto padrão de limpeza e manutenção

crachá com meu nome. Na secção do *housekeeping*, cumpri os horários de trabalho da secção, que estavam divididos em três turnos nomeadamente manhã, tarde e noite. O turno da manhã decorria das sete as 16 horas ou das oito as 17 horas. O turno da tarde decorria entre as 13 e as 22 horas ou entre as 14 e as 23 horas e o turno da noite decorria das 22 as sete horas. Na referida secção trabalhava cinco dias por semana e tinha dois dias de folga.

O interesse pelo estudo surge do meu dia-a-dia no Polana, onde coordenava as actividades de um determinado grupo de funcionários. Durante esse processo tive alguns dissabores com os mesmos porque centrava-me nas políticas e normas prescritas na organização burocrática, o que por vezes se diferenciava das práticas e os procedimentos quotidianos dos funcionários.

Como forma de materializar o meu interesse pelo tema, segui as ideias de Da Matta (1981) e de Velho (1978), que defendem que ser antropólogo significa aprender a realizar uma dupla tarefa de transformar o exótico em familiar e transformar o familiar em exótico, que seria descobrir o “outro” em nosso próprio mundo e desnaturalizar a diferença.

Comecei a prestar atenção no que acontecia no hotel, via e ouvia o que os funcionários faziam, como faziam, porque faziam e registava os mesmos acontecimentos conforme se recomenda do trabalho de um antropólogo na visão de Cardoso de Oliveira (1998). Com base no que via e ouvia por um lado e pelo que presenciava por outro lado, comecei a elaborar questionários para as entrevistas semi-estruturadas, o que permitiu-me questionar apenas o que acontecia naquele contexto e evitar o uso de um contexto exógeno como base para a compreensão das lógicas que guiam as práticas e procedimentos quotidianos dos funcionários no Polana Serena Hotel.

Dos questionamentos que fiz, percebi a existência de redes de funcionários, que eram formas de organização do quotidiano que por vezes diferenciava-se dos grupos de trabalho burocraticamente formados. Percebi também que os funcionários nessas redes substituíam-se por via de processos de negociações de forma a responder a demanda das pressões do contexto profissional assim como do contexto extra profissional.

Ao longo da pesquisa, percebi que as relações existentes entre os funcionários que constituem essas redes prolongavam-se para além dos limites físicos do hotel. Um dos exemplos das

geral em todas as áreas para as quais o departamento é responsável, o que permite o hotel estabelecer uma atmosfera acolhedora.

redes de funcionários são as redes de *xitique* que é designação atribuída a um sistema gestão de fundos, que consiste em contribuições em cada final do mês com parte dos seus salários, para um fundo comum. O referido fundo é distribuído de forma rotativa a cada um dos membros da rede.

Um outro exemplo das redes de funcionários são as redes de *tchiling*, que é a designação atribuída a um encontro de confraternização e sociabilidade fora dos limites físicos do hotel. Ao longo da pesquisa tive a oportunidade de ir a alguns *tchilings* em diversos locais, dos quais a casa de alguns dos participantes do estudo, onde interagi com alguns funcionários, seus familiares e amigos que não eram funcionários do hotel.

A existência das redes de *xitique* e das redes de *tchiling* que apresentou algumas diferenças com aquelas redes burocraticamente formadas pareceram-me ser algumas pistas, que se seguidas permitiriam perceber as lógicas que guiam as práticas e procedimentos no quotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel.

Durante a pesquisa de campo, consultei alguns especialistas da área de gestão, administração de empresas e de comportamento organizacional, que se encontravam no hotel nomeadamente Idalberto Chiavenato² e Jorge Araújo³. Com eles, conversei sobre a problemática e a pertinência da presente pesquisa, onde recomendaram-me a leitura de algumas obras, que serviriam de auxílio para perceber o funcionamento das relações informais e do comportamento dos funcionários na organização.

Na conversa com Idalberto Chiavenato, ele teria dito que,

O desafio dos recursos humanos na actualidade é de criar mecanismos para transformar a organização em uma estrutura de conectibilidade, inclusão, motivação e reciprocidade entre seus membros de modo a reter e engajar os funcionários (...) precisamos de estrategistas e não de apenas especialistas (Idalberto Chiavenato, durante uma conversa após um seminário no Polana Serena Hotel sobre os novos desafios dos recursos humanos, em Novembro de 2013).

Da conversa com Chiavenato, percebi a importância de compreender os mecanismos para reter e engajar os funcionários na organização. De forma complementar, da conversa com

² Idalberto Chiavenato, escreve sobre administração, recursos humanos, estratégia organizacional, comportamento organizacional, é reconhecido pelos seus de 39 livros dos quais destaco: Teoria geral da administração; Recursos humanos: o capital humano das organizações; Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.

³ Jorge Araújo, Treinador de basquetebol durante 38 anos, actual presidente da Team Work Consultores, intervém em áreas de liderança, trabalho em equipa, motivação e superação, conduz seminários para gestores de topo e para quadros superiores e médios de empresas. É autor das seguintes obras: O treinador na empresa; Dirigir equipas, Melhorar competências, Como formar a melhor equipa; Liderança, Reflexões de uma experiência profissional; Diário de um treinador, o Insucesso como meio de aprendizagem.

Jorge Araújo, após um treinamento dos funcionários do Polana Serena Hotel, sobre as dificuldades e a resistência da mudança comportamental no contexto organizacional, ele dizia que,

As pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro de organizações, suas residências tornam-se em alguns casos locais de descanso, isso gera impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Sendo assim, existe a necessidade de observar no local de trabalho a interacção entre as pessoas e grupos de forma a perceber como estes actuam (Jorge Araújo, após um treinamento dos funcionários do Polana Serena Hotel, sobre as dificuldades e a resistência da mudança comportamental no contexto organizacional, Fevereiro de 2014).

A conversa com Araújo permitiu-me perceber a importância de compreender o contexto profissional e extra profissional dos funcionários de forma a melhorar a qualidade de vida dos funcionários. As conversas com ambos os especialistas reforçaram a minha convicção que valia a pena compreender as lógicas que estruturam as práticas e procedimentos quotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel.

Durante a pesquisa as conversas foram desenvolvidas nas línguas dos participantes da pesquisa, o português, o português calão, o changana e o inglês.

4.2. Caracterização dos participantes da pesquisa

Nesta secção, apresento o perfil dos participantes da pesquisa, agrupando-os em redes nas quais os mesmos fazem parte. A caracterização do perfil dos participantes nesta pesquisa é feita a partir das seguintes variáveis, número de membros, sexo, idade, nível académico, anos de trabalho, zona residencial.

Ao longo da pesquisa uso nomes fictícios de modo a preservar a identidade dos participantes da pesquisa.

A rede das “Omm” é constituída por seis membros do sexo feminino, nomeadamente Alcinda, Helena, Isaura, Júlia, Marta e Sofia. São todas da mesma secção, a média de idade está acima dos 45 anos, são tidas como tradicionais porque tem em média mais de 20 anos de trabalho. São todas mães, Helena, Isaura, Marta, Sónia e Júlia são avós. Vivem nos arredores das cidades de Maputo e da Matola. As “Omm”, segundo seus membros foi formada com o acumulo dos anos de trabalho, em que novos membros entravam para a organização e outros saiam, elas lá se mantiveram.

A rede da *dream team* é constituída por sete indivíduos nomeadamente Anabela, Chuele, Diogo, Filomena, Kátia, Nelson e Tatana. Os mesmos têm entre 24 a 38 anos de idade e de três até 15 anos de trabalho no hotel. É composta por funcionários das secções do *front office*, *back office*, *room-service*, *housekeeping* e manutenção. Anabela e Tatana possuem o nível médio técnico concluído, Diogo e Kátia frequentam o ensino superior, Filomena, Chuele e Nelson tem o nível superior concluído.

A Anabela, a Kátia e o Nelson vivem na cidade de Maputo, estes não tem filhos vivem com os pais, os outros membros da rede vivem nos arredores das cidades de Maputo e da Matola e tem entre dois a três filhos cada um.

4.3. Procedimentos de sistematização e análise de dados

Os procedimentos de sistematização e análise de dados de pesquisa de campo foram feitos em três etapas. Na primeira etapa com base no que vi, ouvi e presenciei, elaborei um diário de campo onde escrevi o que acontecia no dia-a-dia no Polana Serena Hotel e que pudesse ser usado para participar em algum debate antropológico.

Na segunda etapa analisei o que esses acontecimentos permitiam contar de novo nos debates sobre a cultura organizacional. Esta etapa permitiu-me estabelecer critérios de análise e as secções de forma a distinguir os assuntos tratados e proporcionar uma visão aproximada das logicas que regulam as práticas e procedimentos no quotidiano do funcionamento do Polana Serena Hotel.

A última etapa consistiu na análise e interpretação das observações e depoimentos que produzem e suportam o argumento desta pesquisa.

4.4. Constrangimentos de pesquisa

Durante a pesquisa de campo deparei-me com alguns constrangimentos dos quais destaco três. O primeiro constrangimento de pesquisa foi a ausência de um arquivo no Polana, que me permitisse analisar o processo de construção da cultura burocrática. Os documentos do Polana Serena Hotel por mim consultados neste contexto datam do ano 2006 ate o ano de 2014, período de gestão do Grupo Serena, o que condicionou a análise do processo de construção dos regulamentos anteriores a esta gestão.

O segundo constrangimento foi durante a pesquisa de campo. Neste período, percebi que os participantes no estudo e os outros funcionários na qual eu tinham estabelecido uma relação

de proximidade, ou que geralmente conversavam com certa frequência já não tinham a mesma disponibilidade para conversar e nem queriam ficar ao meu lado, sendo assim, procurei perceber o porque da situação.

Intrigado com a situação, aproximei-me dos participantes do estudo para perceber o que estava a acontecer. Durante uma conversa com o Diogo, ele chamou-me de *mandzundzane* e disse,

Agora brincas com chefes (...) Conversas o quê com eles? (...) você é *mandzundzane*. *Mandzundzane* é um escovinha, uma pessoa que conta ao chefe aquilo que não se conta (...) conta o que os colegas fazem, como fazem, o que dizem sobre o chefe, o que não fazem quando deviam fazer, tudo isso sem o consentimento dos colegas, para ser bem visto pelos chefes (Diogo, membro da rede da dream team. Três anos de trabalho para o hotel, vive nos arredores da cidade da Matola).

Da conversa com Diogo, percebi que *mandzundzane* é um nome atribuído a uma pessoa tida como aquela que conta ao chefe o que os colegas fazem quando estes transcendem os limites das normas burocráticas. Os funcionários chamaram-me de *mandzundzane* porque julgavam que eu contasse ao chefe o que eles fazem no dia-a-dia e temiam que a presente pesquisa tivesse sido encomendado pelo hotel para prejudicar os funcionários, razão pela qual passaram a mostrar-se indisponíveis para as conversas e até para estar ao meu lado.

Uma vez percebido o que estava a acontecer, expliquei com detalhes o objetivo e o motivo da pesquisa aos participantes e aos restantes funcionários do Polana. E como resultado dessa explicação ganhei confiança daqueles e voltaram a estar disponíveis para conversar e conviver comigo.

O terceiro constrangimento foi pelo facto de estar a fazer uma pesquisa de final de curso que é de carácter público e a escrever sobre a organização na qual trabalho. Sendo eu funcionário dessa organização, tenho acesso a informação que é de carácter privado, o que fez com que eu fosse prudente nos conteúdos que coloco na presente pesquisa, de modo a não colocar em risco o nome do hotel, dos meus colegas e o meu próprio nome.

5. *Bater mbuti*, “dar pneu” e *ngonhar* apesar do “short time” e do “warning letter”

Nesta parte da pesquisa, apresento e descrevo os resultados de campo em quatro secções. Na primeira secção descrevo de forma breve o historial do Polana Serena Hotel. Na segunda secção descrevo as normas burocráticas escritas ou anunciadas que definem as práticas e os procedimentos do hotel. Na terceira secção descrevo e analiso a organização dos funcionários no quotidiano e na quarta secção descrevo e analiso as práticas e os procedimentos adoptados por estes no quotidiano e que tem implicações na vida do hotel.

5.1. Do Hotel Polana ao Polana Serena Hotel

Nesta secção, descrevo de forma breve o historial do hotel. O Hotel Polana é uma organização do ramo hoteleiro com cinco estrelas, desenvolve actividades que abrangem serviços de hospedagem, alimentação e lazer. O Hotel Polana é uma entidade prestadora de serviços, que valoriza o envolvimento dos seus colaboradores na sua gestão.

O Hotel Polana, actualmente designado por Polana Serena Hotel situa-se na avenida Julius Nyerere, nº1380, na cidade de Maputo e foi inaugurado em 1922. Segundo Visseres (2010) a ideia de construir um hotel de luxo para os turistas surgiu por volta de 1918, em um contexto em que o comércio tinha aumentado de forma impressionante graças ao novo caminho-de-ferro e a ampliação das instalações do porto de Maputo.

Na altura da sua inauguração, o Hotel Polana foi baptizado de “A Grande Dama de África”, estava sobre a gestão do “Delagoa Bay Lands Syndicate” e situava-se na então avenida António Eanes. A figura que se segue mostra a fachada do hotel sete anos após a sua inauguração (figura 1).

Figura 1: Fachada do Hotel Polana em 1929



Fonte: Coleção de fotos exposta no Polana Serena Hotel, Polana Bar e no edifício do Polana Mar no corredor do quarto andar, Junho de 2014.

Neste período após a sua inauguração, na visão de Martins (2014) e Visseres (2010) “A Grande Dama de África” foi considerada uma das construções mais perfeitas, modernas e sem rival em África, havendo muito poucos hotéis semelhantes na Europa. Por volta dos anos de 1936, o hotel foi vendido e o novo proprietário, registou-o sobre a designação de Polana Hotels, Lda (Visseres, 2010).

Segundo Visseres (2010) durante a segunda guerra mundial o hotel foi frequentado por agentes secretos tanto das forças aliadas como do lado germano-italiano, uma vez que Portugal tinha declarado neutralidade. Ainda na visão de Visseres (2010) neste período espões, diplomatas, jornalistas e agentes secretos da África do Sul, Inglaterra, EUA, Alemanha e Itália trocavam entre si cerimoniosamente saudações no bar, nos salões de espera e nos corredores do Polana.

Nos anos de 1960, sob a gestão da “South Africa Karos Company”, foi construído o edifício do Polana Mar e a sua piscina principal foi ampliada. A seguir (figura 2) mostra o jardim e piscina do hotel entre os anos 1950 a 1960.

Figura 2: Jardim e a piscina Hotel Polana



Fonte: The Delagoa Bay Word⁴, o Hotel Polana em Lourenço Marques, anos 50 e 60.

⁴ The Delagoa Bay Word, <http://delagoabayworld.wordpress.com/2011/06/29/o-hotel-polana-em-lourenco-marques-anos-50-e-60/>. Publicado a 29/06/2011.

Após a independência o hotel continuava a ocupar um lugar de destaque em Moçambique, conforme é confirmado por Martins (2014) que destaca os discursos do até então presidente da República de Moçambique, Samora Machel que defendia que Hotel Polana era o espelho da nação Moçambicana, reflectia a imagem do país para o exterior, através da qualidade dos serviços prestados, da simpatia, da hospitalidade e do acolhimento.

Para além do que Martins (2014) destaca, é possível perceber a importância do Hotel Polana após a independência, a partir da narrativa de um funcionário com 35 anos de trabalho no hotel, que apresento a seguinte,

Comecei a trabalhar no Polana após há independência, graças a meu pai. Tive a oportunidade de trabalhar com ele e com meu irmão (...) o presidente Samora apadrinhou o hotel, dizia que Polana era o espelho da nação além fronteiras, a casa dos visitantes do nosso belo Moçambique, apadrinhou grupos culturais como o Makwaela do Hotel Polana (...) Após sua morte, com a guerra, a economia do país regredia, a falta de manutenção, assistíamos de mãos atadas a degradação do hotel, o Polana quase que ficou as moscas por falta de hóspedes (Funcionário que trabalha há 35 anos no hotel, vive nos arredores da cidade da Matola).

Da narrativa do funcionário com 35 anos de trabalho no hotel é possível perceber a importância do Hotel Polana em Moçambique de 1975 á 1992.

Depois de 1992, após os Acordos Gerais de Paz, o Hotel Polana passa para a gestão de uma companhia sul-africana, que faz algumas reabilitações no hotel e regista-o sobre a designação de Hotéis Polana, Sa. (Funcionário que trabalha há 35 anos no hotel, vive nos arredores da cidade da Matola).

Actualmente o Polana, está sob a gestão do Grupo Serena, que após dois anos de obras de reabilitação profunda, em 2010 foi reinaugurado, com novos símbolos, nova estrutura, com enfoque nas políticas do Grupo Serena e passou a ser designado por Polana Serena Hotel.

O Polana Serena Hotel apresenta sete edifícios, dos quais dois edifícios e um conjunto de oito casas são para alojamento, nomeadamente o *Main Building* (figura 3), tido como o edifício principal, o Polana Mar, as casas “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G” e a casa “500”.

Figura 3: Fachada traseira do *Main Building* do Polana Serena Hotel



Fonte: Igor Inroga, Junho de 2014

O Polana Serena Hotel possui 142 quartos, dois quais 87 quartos estão no *Main Building* e 55 quartos no Polana Mar. Para além destes quartos, as oito casas possuem 12 quartos, distribuídos da seguinte maneira, as casas “A”, “B”, “D” e “G” possuem um quarto cada uma e as casas “C”, “E”, “F” e “500” possuem dois quartos cada uma.

O *Main Building* possui seis tipos de quartos nomeadamente, uma suite presidencial, nove suites executivas, 11 executivos, nove *prime deluxes*, 38 *deluxes* e 19 *studios*. O Polana Mar possui dois tipos de quartos nomeadamente cinco quartos executivos e 50 *standards*. O *Main Building* possui ainda salas de conferências e um salão nobre, dois restaurantes, um bar e três lojas e o Polana Mar possui um ginásio e uma sala de dança.

Para além dos edifícios para alojamento, no terceiro edifício funcionam a lavandaria, a manutenção, os balneários e o refeitório, um quarto edifício onde funcionam os recursos humanos e o posto médico, tem um quinto edifício da contabilidade, um sexto do Maisha Spa & Health Club⁵ e edifício do restaurante “Aquários Bar”. O hotel possui ainda duas piscinas, dois ginásios, jardins e um campo de ténis.

⁵ O *Maisha Spa & Health Club* é a designação do departamento onde presta-se serviços de ginásio, yoga, saunas, hammam, jacuzzi, massagens e piscinas. O Maisha presta ainda serviços de bar que servem sumos naturais, chás.

Em termos de funcionamento, o Polana está organizado em departamentos de alojamento, de FNB, da contabilidade, dos recursos humanos, da manutenção, segurança interna e o Maisha Spa & Health Club.

O departamento de alojamento inclui as secções de *front office*, *back office* e *governança*. A secção de *front office* inclui serviços de recepção, portaria e *guest relations* e *business center*, é primeiro espaço de interacção directa do cliente com hotel. A secção do *back office* oferece serviços de *PBX*, e reservas. *No PBX são* recebidas e efectuadas ligações telefónicas, direcciona-as para os sectores e pessoas específicas e despertar hóspedes e efectuar ligações quando solicitado. Nas reservas vendem os quartos e os serviços prestados aos clientes.

A secção da governança presta serviços de *housekeeping* e lavandaria, responsáveis pela arrumação dos quartos, das casas, da roupa, da limpeza de escritórios, áreas de lazer, áreas públicas e a lavagem de roupa.

No departamento de FNB⁶ são prestados serviços comerciais e de marketing, de restaurantes e bares. O Polana possui três restaurantes nomeadamente o restaurante “A Varanda”, o restaurante “Delagoa” e o restaurante “Aquários Bar”. Para além desses restaurantes, o hotel possui um bar denominado por “Polana Bar”. O departamento do FNB inclui ainda serviços de cozinha, pastelaria, banquetes e reuniões, *room-service*⁷ e limpeza interna⁸.

O Polana Serena Hotel possui ainda os departamentos da contabilidade, dos recursos humanos, da manutenção, segurança interna e Maisha Spa & Health Club.

Quanto a força de trabalho, o Polana Serena Hotel possui cerca de quatrocentos trabalhadores distribuídos pelos departamentos, secções, cargos e grupos de trabalho acima descritos.

Como se pode verificar nos dados analisados nesta secção, é possível perceber que a mudança de proprietário do hotel é acompanhada de mudanças nas instalações, nos símbolos, nas normas e políticas que regem a vida do hotel. É nesse contexto que na secção a seguir descrevo os mecanismos que o Grupo Serena adoptou para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários no hotel.

⁶ FNB é uma sigla em inglês que significa *food and beverage*, que traduzido de forma directa para o português designa-se por comidas e bebidas

⁷ *Room-service* é a designação da secção onde prestam-se serviços de alimentação e bebidas aos hóspedes nos quartos, geralmente serve-se lanches rápidos e serviço de café da manhã.

⁸ Limpeza interna é a designação da secção responsável pela limpeza das cozinhas, alguns escritórios, refeitório e balneários dos funcionários.

5.2. Normas burocráticas que regulam as práticas e procedimentos no hotel

Nesta secção descrevo o processo de construção da cultura burocrática do Polana Serena Hotel e descrevo ainda alguns pontos do regulamento interno tais como a organização dos funcionários, o horário de serviço, o horário e local para passar as refeições, vestuário dos funcionários, a língua padrão e o processo da gestão dos quartos.

O processo de construção da cultura burocrática do Polana Serena Hotel, sob a gestão do Grupo Serena ocorreu em dois períodos. O primeiro período foi de 2004 até 2008, foi marcado pela elaboração do manual dos funcionários e regulamento interno que foi publicado em 2006 e o segundo período foi de 2008 à 2014, marcado pela reabilitação do hotel.

No primeiro período foi elaborado o manual dos funcionários e regulamento interno, um documento impresso, que visa regular e ordenar os comportamentos e os acontecimentos na organização de forma a garantir a máxima eficácia possível para a satisfação dos seus hóspedes e clientes através dos serviços prestados (Polana Serena Hotel, 2006).

Na formulação do manual dos funcionários e regulamento interno, o Grupo Serena procurou adequar o padrão do grupo com a lei de trabalho até então em vigor em Moçambique e as normas e procedimentos do funcionamento do hotel. O referido documento descreve aspectos gerais do funcionamento da organização, normas de conduta, organização de trabalho direitos e deveres dos funcionários.

O segundo período foi marcado pela reabilitação do hotel e a reinaugurado em Dezembro de 2010. Durante a referida reabilitação a estrutura física do hotel foi alterada preservando porém a sua matriz original. A este respeito Degé funcionário da direcção do hotel explica que o grupo Serena combinou uma arquitetura tradicional com outra moderna.

Fazemos a articulação do tradicional, preservando a herança da arquitectura colonial com os traços de modernidade, de forma a prestar serviços de excelência (Dége, funcionários da direcção com quatro anos de trabalho, conversa no restaurante “Delagoa”, Fevereiro de 2014).

Para além das alterações da estrutura física, foram também alterados o nome, logotipo, uniforme, sistema operacional que passou do *Seamless* para o *Opera pms*, e as práticas e procedimentos de trabalho. A imagem que se segue (figura 4) ilustra alterações no logotipo que podem ser vistas nos cartazes de pedido de recolha de roupa suja.

Figura 4: Cartazes de pedido de recolha de roupa para lavar, a esquerda o cartaz do então Hotel Polana e a direita o do Polana Serena Hotel.



Fonte: Igor Inroga, Junho de 2014.

A figura 4 ilustra dois cartazes de pedido de recolha de roupa suja para lavandaria. O Cartaz á esquerda é do então Hotel Polana, tem a cor branca e está escrito Polana com letras verdes na parte superior. O referido cartaz contém ainda escritas de pedido de recolha de roupa em português primeiro e em inglês a seguir. O cartaz a direita é do Polana Serena Hotel, tem a cor branca e dourado, está escrito Polana Serena Hotel na cor dourada na parte inferior do cartaz. As escritas de pedido de recolha de roupa estão na parte superior do cartaz, primeiro em inglês e depois em português.

A partir da figura 4 é possível perceber a alteração do nome e logótipo do hotel que passa do Hotel Polana para Polana Serena Hotel e o enfoque do Grupo Serena na língua inglesa em detrimento da língua portuguesa.

Após a reabilitação, o hotel iniciou um processo de implementação das políticas do Grupo Serena com vista a uniformizar os padrões e os procedimentos deste hotel com os outros hotéis do grupo, a nível mundial.

Para a padronização das normas e procedimentos do funcionamento, o Grupo Serena baseou-se no seu padrão, nas sugestões, elogios e críticas dos hóspedes e no quotidiano dos funcionários, como contou Dége que é funcionário da direcção do hotel, o hotel segue os seguintes procedimentos,

O padrão e procedimentos são actualizados e reformulados com vista a melhor servir os hóspedes, dependem principalmente das sugestões, dos elogios, das críticas dos hóspedes e das dificuldades dos funcionários tendo em mente o padrão do grupo Serena (Dége, funcionários da direcção com quatro anos de trabalho, conversa no restaurante “Delagoa”, Fevereiro de 2014).

Dos procedimentos descritos por Dége, é possível perceber que o Grupo Serena adapta mecanismos para encaixar o Hotel Polana nas suas visões de modo garantir a máxima eficácia possível para a satisfação dos seus hóspedes e clientes. Para o efeito o Polana padronizou a organização dos funcionários, os horários de serviço, os horários e locais para passar as refeições, tipo de vestuário a usar, a língua padrão e o processo de gestão de quartos.

Quanto a organização dos funcionários, o Polana Serena Hotel organiza os funcionários em função do papel que cada um desempenha, com vista a garantir a coordenação necessária para o funcionamento do hotel. Os funcionários estão burocraticamente distribuídos por departamentos, secções, cargos e grupos de trabalho, cada um dos quais regido por normas e regulamentos próprios. Esses regulamentos prescrevem procedimentos que os funcionários devem seguir de acordo com a divisão a que pertencem.

Quanto ao horário de serviço, o Polana funciona diariamente vinte e quatro horas sem interrupção, seus funcionários trabalham em turnos alternados, nomeadamente um turno da manhã, outro da tarde e um terceiro da noite e durante cinco dias por semana com direito a dois dias de folga (Polana Serena Hotel, 2006).

De acordo com o Polana Serena Hotel (2006), os horários de entrada e saída dos funcionários no hotel, variam de acordo com a escala, que é elaborada de acordo com a secção e do tipo de trabalho que cada funcionário executa, os funcionários do hotel devem cumprir no mínimo nove horas de trabalho por dia independentemente do cargo ou função. O controlo do referido horário é feito pela secção pessoal adstrito aos recursos humanos, o mesmo é feito através de uma máquina de registo da hora de entrada e saída dos funcionários que funciona mediante a introdução de um código de identificação pessoal dos mesmos.

Caso os funcionários não cumpram as nove horas de trabalho, por atraso ou por saírem antes do tempo previsto são sancionados pelo “short time”, que corresponde a um desconto no salário das horas que não foram cumpridas. Quando os funcionários trabalham mais de nove horas, as horas a mais são designadas por horas extras e rendem em valor que é acrescentado no salário dos funcionários. A existência do “short time” e das horas extras permitem

perceber que o Polana impõe e controla os horários da entrada e da saída dos seus funcionários.

O regulamento prescreve ainda que caso os funcionários necessitem de ausentar-se do serviço para resolver assuntos familiares e extra burocráticas devem preencher um formulário para formalizar o pedido de dispensa de forma a não serem sancionados pela ausência.

Para além dos horários de serviço, o Polana prescreve ainda o local e horários para passar as refeições. De acordo com essa prescrição os funcionários têm direito a duas refeições por dia que devem ser tomadas no refeitório designado por *staff canteen* ou paladar e ainda podem permanecer durante 15 minutos para o pequeno-almoço e 30 minutos para o almoço ou jantar.

Quanto ao vestuário, o Polana Serena Hotel (2006) estipula que os funcionários trabalham uniformizados. Os uniformes são atribuídos pela organização, variam com o departamento, secção, cargo, e sexo. Os funcionários quando chegam ao hotel para iniciar a jornada laboral, levantam o seu uniforme na lavandaria onde são lavados e engomados e devolvem-nos a mesma lavandaria quando terminam a jornada laboral. Os dados permitem perceber que o vestuário reflecte a organização formal dos funcionários, a diversidade de papéis existentes e os níveis hierárquicos que espelham as diferenças de *status* e poder no Polana Serena Hotel.

Em caso do não cumprimento das normas prescritas pela organização, os funcionários podem receber o “warning letter”, que é uma carta de chamada de atenção, que os funcionários designam por “papelinho” ou ser *warningado*.

Quanto a língua dos funcionários, o Polana adoptou a língua inglesa como língua padrão a usar nos processos laborais, garantir a comunicação com os hóspedes que geralmente falam inglês sempre que estejam no hotel e que qualquer funcionário esteja em altura de interagir com os mesmos hóspedes, como explica a Marta numa das conversas que com ela tive,

O inglês é a língua mais falada no mundo, é uma espécie de passaporte diplomático, o inglês é como dólar, serve em qualquer canto do mundo (...) geralmente os hóspedes provem de vários cantos do mundo, a maioria falam inglês, razão pela qual que na hotelaria os funcionários devem ter noções de inglês (Marta membro da rede das “Omm”, funcionaria com muitos anos de trabalho no hotel. Vive nos arredores da cidade de Maputo).

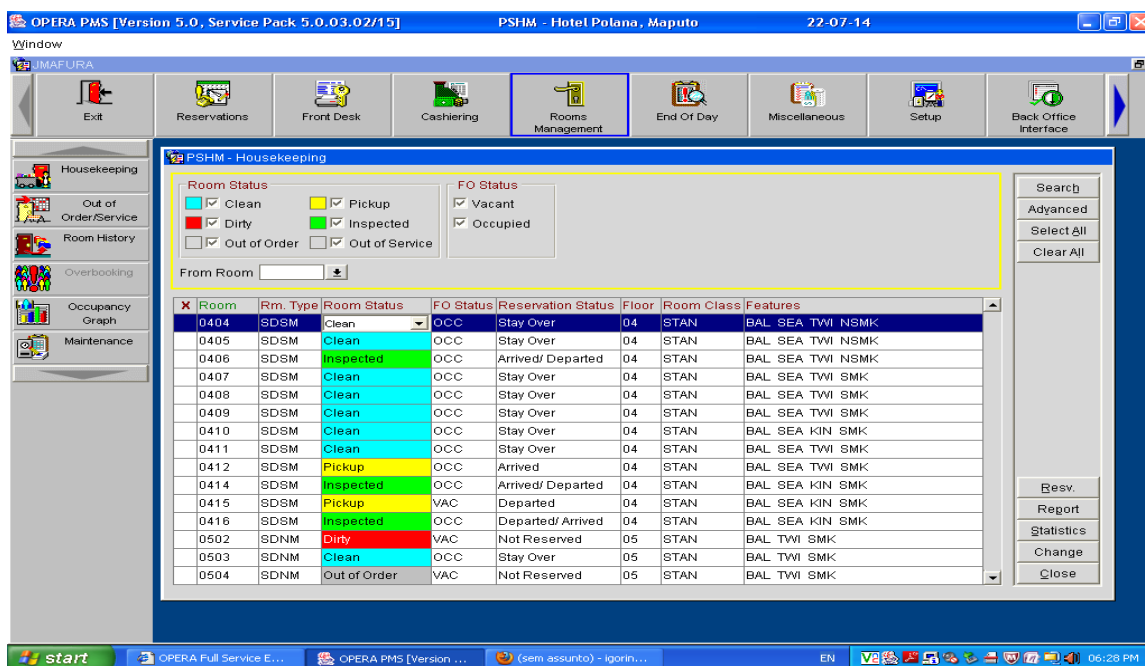
O exemplo da Marta, acima descrito, permite perceber que a padronização da língua inglesa no Polana Serena Hotel é uma forma de moldar as práticas e procedimentos do

funcionamento do hotel. Essa moldagem inicia durante o recrutamento dos novos funcionários para o hotel.

A respeito da importância da língua inglesa, ao analisar quatro anúncios de vaga para emprego do Polana Serena Hotel publicados no Jornal Noticias de Moçambique em 2014 e cinco anúncios de vagas internas publicadas na vitrina do hotel, verifiquei que todos os anúncios de vaga para emprego tinham a língua inglesa como requisito básico para admissão.

A importância da língua inglesa no Polana Serena Hotel para além da comunicação dos funcionários com os hóspedes, verifica-se pelo facto de essa língua ser usada para comunicação interna via correio electrónico, pedidos de manutenção denominados *maintenance request*, elaboração de relatórios e no *Opera Pms*⁹ quando se pretende verificar o estado do quarto. O *Opera Pms* usa palavras em inglês tais como *dirty*, *clean*, *pickup*, *inspected* e *out of order*, conforme ilustra a seguir (figura 5).

Figura 5: Opera Pms, captada no housekeeping no dia 22 de Julho de 2014



Fonte: Igor Inroga, Julho de 2014.

Cada uma das palavras nomeadamente *dirty*, *clean*, *pickup*, *inspected* e *out of order* representa um determinado estado do quarto. Por exemplo a palavra *dirty* representada pela cor vermelha no sistema indica que os quartos estão ocupados ou vagos sujos, enquanto a

⁹Opera Pms sigla em inglês que significa *Opera property management system*. É um software de gestão de hoteleira.

palavra *clean* representada pela cor azul no sistema indica que os quartos estão ocupados limpos. A palavra *pickup*, representada pela cor amarela indica que os quartos são vagos limpos e encontra-se a espera de uma intervenção da manutenção como o caso da substituição de uma lâmpada fundida por exemplo, para a entrada de um novo hóspede.

Por sua vez, a palavra *inspected* representada no sistema pela cor verde, indica que os quartos estão vagos limpos, o que significa que os quartos estão prontos para receber um novo hóspede. E por fim a palavra *out of order* representado pela cor cinzenta no sistema, indica que os quartos estão bloqueados por uma anomalia e não podem ser vendidos antes de uma intervenção para manutenção.

Quanto ao processo de gestão de quartos, o procedimento burocrático prescreve que o *check-in*¹⁰ inicia as 14 horas e o *check-out*¹¹ termina as 11 horas. O procedimento burocrático prescreve ainda que os supervisores do *housekeeping* devem actualizar os quartos como *inspected* até as 14 horas para que se possa proceder com o *check-in*. Em caso de alguma anomalia no hotel, o supervisor que detecta comunica ao supervisor *desk*, que por sua vez elabora e submete um *maintenance request* a secção da manutenção. No referido documento é descrita a avaria e o local onde aquele se localiza.

Conforme podemos perceber a partir dos dados analisados nesta secção, o Polana Serena Hotel produz normas burocráticas a serem seguidas pelos funcionários. Essas normas prescrevem horários de entrada e saída para o dia-a-dia de trabalho dos funcionários, prescrevem o local e horários para passar as refeições, definem o tipo de uniforme que cada funcionário deve vestir de acordo com a secção e cargo, define o inglês como a língua padrão para a operacionalização dos processos laborais e define os procedimentos de gestão de quartos.

A prescrição das normas burocráticas pelo hotel enquadra-se naquilo que Mota (1993) define como sistema de controlo social. Para Mota (1993) é a partir do sistema de controlo social que são difundidos valores e significados relativos a visão como a organização deve ser, como os seus funcionários devem se portar e sanções para casos de incumprimentos. Contudo, os dados permitem perceber que apesar das prescrições burocráticas, por vezes os

¹⁰ *Check-in* é cadastro do hóspede no hotel, onde o rececionista atribui o quarto ao mesmo.

¹¹ *Check-out* é o pagamento das contas e saída do hóspede do hotel.

funcionários ajustam-nas, e dão origem a mudanças no desempenho das actividades organizacionais, conforme explico nas secções que se seguem.

5.3. *Xitiques e tchilings: a organização dos funcionários no quotidiano*

Nesta secção descrevo e analiso a organização burocrática dos funcionários do Polana Serena Hotel e a forma como os mesmos se organizam no quotidiano.

Conforme mencionada na secção anterior, os funcionários do Polana Serena Hotel estão burocraticamente organizados em departamentos, secções, cargos e grupos de trabalho, cada uma das quais é regida por normas e regulamentos próprios que prescrevem os procedimentos que os funcionários devem seguir. Entretanto apesar da existência de subdivisões burocráticas, no quotidiano os funcionários ajustam as normas e as subdivisões burocráticas e criam as redes de funcionários com base na amizade e na solidariedade.

Durante o trabalho de campo, identifiquei dois tipos de redes de funcionários a saber as redes de *xitique* e as redes de *tchiling*. Quanto as redes de *xitique*, essas coincidem materialmente com os grupos burocraticamente formados e são formadas dentro do ambiente burocrático do hotel mas, as suas funções estendem-se para além das funções burocraticamente instituídas de modo a responder as pressões burocráticas e as pressões sociais dentro e fora dos limites físicos do Polana Serena Hotel.

Um exemplo das redes de *xitique* são as “Omm”, que fazem parte do mesmo grupo de trabalho, na secção do *housekeeping* onde cumprem funções burocráticas. Entretanto, para além dessas funções burocráticas do grupo os membros das redes de *xitique* no fim de cada mês contribuem com parte do valor dos seus salários para um fundo comum. O referido fundo é distribuído mensalmente de forma rotativa para cada um dos membros da rede.

A partir dos dados sobre o *xitique* das “Omm” é possível perceber que apesar de envolver pessoas de um grupo instituído burocraticamente, este cumpre com outras funções não prescritas nas normas burocráticas. Este facto permite considerar que as “Omm”, para além de trabalharem juntas para cumprir funções burocraticamente instituídas, elas também acrescentam funções extra burocráticas ao grupo inicialmente formado com fins burocráticos.

Para além dos *xitiques* no ambiente burocrático, as “Omm” participam de *xitiques* familiares uma das outras. Nesses *xitiques* familiares para além das contribuições monetárias para um

fundo já referido, elas partilham outros laços extra burocráticos. Como parte desses laços, atribuem seus nomes aos filhos e aos netos, uma das outras.

O exemplo dos *xitiques* também permite perceber que as “Omm” para além de desenvolverem relações burocráticas, no quotidiano desenvolvem relações não burocráticas no ambiente burocrático traduzidas nas contribuições com parte do valor dos seus salários para um fundo comum. Como também desenvolvem relações extra burocráticas no ambiente extra burocrático, traduzido nos *xitiques* familiares. Esse facto permite perceber que as funções da rede das “Omm” são distintas das funções burocráticas que regem os grupos de trabalho na secção do *housekeeping*, o que mostra o ajustamento das normas burocráticas para responder a pressões burocráticas e a pressões extra burocráticas.

Um outro exemplo que mostra a distinção entre as funções da rede das “Omm” com as funções das secções e dos grupos de trabalho burocráticos são as contribuições feitas pelos funcionários para caso de morte ou doença de um dos colegas ou parentes do mesmo.

A título de exemplo as “Omm” possuem um fundo para o efeito denominado *male ya makhombo*. O mesmo é alimentado por contribuições mensais no valor de 50 meticais, feita por todos os membros da secção do *housekeeping*. Quando casos dessa natureza acontecem com um dos membros da rede das “Omm”, para além do *male ya makhombo*, contribuem um valor monetário que oferecem a pessoa afectada e ainda consolam-na e apoiam-na. Entretanto, apesar desse fundo ser gerido por membros da “Omm” que são membros da secção do *housekeeping*, o *male ya makhombo* não está prescrito na cultura burocrática.

O facto de o *male ya makhombo* não estar prescrito nas normas burocráticas e de acontecer na secção de *housekeeping* permite perceber que as funções da rede das “Omm” são distintas das funções burocráticas que regem as secções e os grupos de trabalho no Polana Serena Hotel, o que mostra que esses funcionários no seu quotidiano ajustam as normas burocráticas para dar conta das pressões burocráticas e extra burocráticas.

A partir do exemplo da rede das “Omm” é possível perceber que as redes de *xitique* apesar de formadas no ambiente burocrático para dar conta das pressões burocráticas, essas redes expandem as funções burocráticas para incluir novas funções extra burocráticas de modo a responder as pressões burocráticas e as pressões sociais dentro e fora dos limites físicos do Polana Serena Hotel, o que mostra o ajustamento da cultura burocrática.

Quanto as redes de *tchiling*, os dados de campo permitem perceber que as mesmas são formadas de um modo distinto daquele que rege a formação dos departamentos, secções e grupos de trabalho. As referidas redes, são compostas de forma distinta das subdivisões burocráticas, como também são regidas por normas distintas daquelas que regem aquelas.

A título de exemplo, a *dream team* é formada por funcionários das secções do *front office*, *back office*, *room-service*, *housekeeping* e *manutenção*, bem para além daquela que rege os limites de grupos burocraticamente instituídos. Nesta rede, as hierarquias burocraticamente estabelecidas na organização cessam uma vez os seus membros estejam no contexto extra burocrático como explica Chuele numa das conversa que com ele tive,

O facto de eu ser chefe não quer dizer que não posso ser amigo deles, uma coisa é trabalho e outra é diversão. Temos que saber diferenciar esses momentos e os locais (...) ser chefe não é profissão é apenas um cargo. No Polana somos uma equipe de trabalho, cooperamos, stressamo-nos, cumprimos metas, zango quando devo, mas quando estamos fora somos amigos... (Chuele, funcionário com muitos anos de trabalho no hotel, membro da rede dream team, vive em um distrito da província de Maputo).

A explicação de Chuele permite perceber que os membros da rede da *dream team* no ambiente extra burocrática desenvolvem relações de amizade, nas quais os cargos burocráticos são ignorados e apenas retomados no ambiente burocrático.

Os membros da rede de *tchiling* têm encontros de confraternização fora dos limites físicos do hotel que denominam por *tchilings*. Esses encontros decorrem na casa de um dos membros da rede, na “10 de Novembro”, no “calçadão da praia da Miramar”, em alguns restaurantes e bares da cidade de Maputo e da Matola. Nesses locais geralmente comem e consomem bebidas alcoólicas e não alcoólicas o que eles designam por *tsanguar*.

O facto de os *tchilings* acontecerem na casa dos membros da *dream team* permite que os membros da rede interagem com familiares uns dos outros, com amigos e conhecidos dos mesmos. A interação entre os membros da rede cria um sentimento de grupo a partir do qual os membros obtêm apoio e proteção um dos outros o que eles denominam *xivikelo*. “*Xivikelo* é um escudo (...) ter com que contar quando precisas de ajuda e estar disponível a ajudar a quem te ajuda” (Tatana, membro da rede *dream team*, trabalha a muitos anos no hotel. Vive nos arredores da cidade da Matola).

O exemplo do *xiviquelo* permite perceber que os membros da mesma rede no quotidiano do ambiente burocrático e extra burocrática, são guiados por relações de compensação, apoio e protecção, apoiam-se e protegem-se uns aos outros.

A partir dos dados analisados nesta secção é possível perceber que os funcionários do Polana Serena Hotel estão organizados burocraticamente em departamentos, secções, cargos, e grupos de trabalho, cada uma das quais regida por normas e regulamentos próprios que prescrevem os procedimentos que os funcionários devem seguir. Entretanto, apesar da existência dessas subdivisões burocráticas no quotidiano os funcionários ajustam-nas com base nas redes de *xitique* e de *tchiling*, que apesar de formadas em ambientes extra burocráticos, são activadas no ambiente burocrático para dar conta das pressões burocráticas, e das pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares como mostro a seguir.

5.4. *Bater mbuti*, “dar pneu” e *ngonhar* apesar do “short time” e do “warning letter”

Na presente secção analiso os processos de negociação adoptados pelas redes de *xitiques* e de *tchilings* no quotidiano de modo a dar conta das pressões burocráticas, e das pressões extra burocráticas incluindo as pressões familiares, sempre que elas colidam.

De seguida analiso três conjuntos de situações nas quais os funcionários ajustam as normas burocráticas nomeadamente ajustamento do processo de gestão de quartos que designam *bater mbuti*, o ajustamento nos horários de serviços que designam “dar pneu” e o ajustamento dos horários para refeições que designam *ngonhar*.

Quanto ao ajustamento do processo de gestão de quartos que os funcionários designam por *bater mbuti*, acontece quando a rigidez do regulamento prejudica o funcionamento pleno do hotel. Nessas situações caso os funcionários sigam a risca as normas burocráticas, os hóspedes ficariam longas horas a espera para satisfação das suas necessidades em prejuízo da reputação do hotel.

De modo a evitar essas situações, os funcionários algumas vezes ajustam as normas burocráticas de modo a satisfazer as necessidades do hóspede com flexibilidade e eficácia a favor do hotel. Um exemplo que permite perceber o *bater mbuti* é o processo de gestão de quartos como mostro a seguir.

Conforme indicado na segunda secção, o procedimento burocrático prescreve que hora do *check-in* inicia as 14 horas. Entretanto para que isto aconteça os hóspedes devem fazer *check-out* até as 11 horas e os supervisores do *housekeeping* devem actualizar os quartos como *inspected* até as 14 horas para que se possa proceder com o *check-in* a essa hora. Entretanto, no dia-a-dia o *check-in* inicia antes das 14 horas e algumas vezes os supervisores não conseguem actualizar os quartos como *inspected* até as 14 horas. Esta situação acontece por um lado, porque alguns hóspedes fazem o *check-out* entre as 13 e as 14 horas, o que dificulta que a arrumação dos mesmos esteja concluída até as 14 horas, porque a arrumação dos quartos dura de entre 30 e 45 minutos e por outro lado, por vezes eles não conseguem actualizar os quartos até as 14 horas devido a uma anomalia no quarto, que carece da intervenção da manutenção.

Diante da necessidade de intervenção da manutenção, o supervisor que detecta a anomalia reporta ao supervisor *desk* que por sua vez faz o *maintenance request* e envia por email para secção da manutenção como prescrito nos procedimentos burocráticos. A manutenção por sua vez, só pode reparar a anomalia após a recepção do referido documento conforme indicado na segunda secção. Entretanto, no quotidiano no caso de ausência do supervisor *desk*, para reportar a anomalia o supervisor que detecta-a deve desloca-se pessoalmente ao *Main Building* para elaborar e enviar o *maintenance request*, uma tarefa que dura de entre 10 e 20 minutos. Chegado ao *Main Building*, o supervisor desloca-se para o computador para escrever e enviar o *maintenance request* que dura em média cinco minutos. Entretanto, caso o computador esteja ocupado este processo pode durar cerca de 10 minutos.

A manutenção por sua vez, ao receber o *maintenance request* organiza-se e desloca-se ao quarto, processo que dura de entre 15 e 20 minutos. Chegado ao quarto a manutenção repara a anomalia, cuja duração da mesma varia de acordo com a especificidade da anomalia. Após a reparação, o camareiro repassa o quarto, tarefa que dura de entre 10 e 15 minutos.

Entretanto, ao somar a duração do tempo de cada tarefa deste processo de gestão de quartos por via burocrática, é possível perceber que no final da última tarefa o relógio estará a marcar aproximadamente a 14 horas e 30 minutos, o que permite mostrar que os supervisores não conseguem actualizar os quartos até a hora instituída, porque a rigidez do regulamento não lhes permite flexibilizar este processo.

A partir dos dados é possível perceber que caso o supervisor procede dessa forma como mandam as normas burocráticas, existe o risco de levar mais tempo para actualizar os quartos, ter menos quartos disponíveis e prejuízo para o hotel.

Um outro cenário ocorre quando diante da ausência do supervisor *desk*, o supervisor que detecta a anomalia solícita a reparação e posteriormente formaliza o pedido de manutenção. Nesses casos, os supervisores activam suas redes de *xitique* ou de *tchiling* para ajustar as normas burocráticas de modo a responder com flexibilidade e eficácia as necessidades dos hóspedes em benefício do hotel, como explica Diogo numa das conversas que com ele tive,

É difícil quando estás no Polana Mar sem *desk*, porque quando detectas uma anomalia tens de subir para o *Main Building* para fazer e enviar o *maintenance request*, naquele período em que todos fazem pressão para actualizar quartos. De modo a ter o quarto pronto o mais rápido possível, primeiro solícito a reparação via telemóvel, dependendo de quem estiver a trabalhar peço para vir fazer a reparação antes de enviar *maintenance request*, e envio-o durante ou após o reparo (Diogo, membro da rede *dream team*, três anos de trabalho no hotel, vive na Cidade de Matola).

A partir da explicação do Diogo é possível perceber que caso os supervisores sigam a risca o processo de gestão de quartos segundo o prescrito nas normas burocráticas, os hóspedes ficariam longas horas a espera de quartos, uma situação que pode colocar em risco a qualidade, eficiência e o nome da instituição. Entretanto, no quotidiano de trabalho algumas vezes os funcionários activam as redes de funcionários para ajustar as normas burocráticas de modo a responder com flexibilidade e eficácia as necessidades dos hóspedes.

Quanto ao ajustamento dos horários de serviços que os funcionários designam por “*dar pneu*”, durante a recolha dos dados de campo, percebi que aquele acontece nas situações imprevistas e inadiáveis. Essas situações incluem casos de doença dos filhos ou de familiares, morte, situações em que os funcionários são estudantes e tem encontros com supervisores, avaliações ou trabalhos por fazer, situações em que os funcionários são encarregados de educação, situações em que os funcionários foram assaltados e desses assaltos perderam documentos, havendo necessidade de tratarem novos documentos pessoalmente.

Nesse processo de tratar novos documentos os funcionários encontram longas filas e pela demora das mesmas os funcionários não conseguem tratar seus documentos e são obrigados a voltar no dia seguinte. Diante dessa situação os funcionários são obrigados a voltar a pedir dispensa até tratarem seus documentos.

Um exemplo que permite perceber uma situação de “dar pneu” é a história do Tatana membro da rede da *dream team*, que pretendia ausentar-se para participar das cerimónias fúnebres de um amigo que o ajudou a arranjar emprego e sustentou da sua família quando estava desempregado.

Em dias anteriores, Tatana pedira três dispensa para visitar um familiar que estava internado no Hospital Central de Maputo e chegada a data do funeral do seu amigo não teve coragem de pedir nova dispensa, primeiro porque já tinha pedido três dispensas e segundo porque o familiar encontrava-se de baixa o que o levaria a pedir mais dispensas. No dia anterior quando efectuava o seu pedido de dispensa para visitar um familiar no hospital, foi avisado que tinha passado o limite de pedidos de dispensa.

Diante desse aviso, Tatana percebeu que não poderia fazer outro pedido formal. Entretanto, se Tatana não fosse ao velório ou ao cemitério, sofreria sanções sociais, porque segundo ele ir ao velório ou cemitério para além de despedir-se do seu amigo, é uma forma de fazer-se presente e demonstrar o seu apoio aos familiares de homem que o ajudou quando estava desempregado e a sua ausência seria considerada como falta de consideração e desencadearia um sentimento de revolta para com ele.

Assim de modo a estar no funeral sem prejuízo do trabalho, Tatana foi conversar com o seu colega,

Tatana: tenho velório de um amigo hoje, na capela do hospital central. Peço para fazeres cobertura enquanto me ausento.

O colega: *preenchera papela*¹² Tatana.

Tatana: preenchi muitos papéis nos últimos dias, não fica bem pedir dispensa hoje também, apesar da gravidade do assunto (...) não quero dar motivo para despertar problemas.

Colega: “sem dizer o nome aponta a um outro colega e diz pede a ele”,

Tatana: Queres arranjar-me problemas, aquele *mandzundzane* mesmo? É para todos saberem que desapareci e me *warningarem*, volto logo que acabar o velório, não vou ao cemitério, qualquer coisa manda mensagem para o meu celular, até já... (Tatana membro da rede da *dream team*, trabalha a muitos anos no hotel, vive nos arredores da cidade da Matola).

A conversa do Tatana permite perceber que por vezes, no seu quotidiano, os funcionários do Polana defrontam-se simultaneamente com pressões das normas burocráticas e pressões das normas extra burocráticas, incluindo pressões das normas familiares. Diante dessas situações e de modo a garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida e ao mesmo

¹² *Preenchera papela* Tatana, preenche papel Tatana (papel de dispensa). Tradução livre do changana para o português.

tempo responder as pressões familiares e extra burocráticas, eles “dão pneu” e activam as suas redes de *xitique* e de *tchiling* para compensar suas ausências.

Quanto ao ajustamento dos horários para refeições que os funcionários designam *ngonhar*, acontece quando os funcionários permanecem no refeitório mais tempo do que o prescrito na cultura burocrática de modo a repor a energia necessária para desempenhar suas funções com zelo e qualidade desejada.

Para ilustrar uma situação na qual os funcionários *ngonham*, descrevo um exemplo do Nelson membro da rede da *dream team*, que têm uma criança menor e doente em casa, situação que impede-o de dormir de noite, quando durante o dia deve responder as exigências burocráticas,

Meu filho só chora de noite. Nas primeiras semanas eu dormia, deixava minha esposa acordada a cuidar da criança, me fazia de despercebido (...) agora por mais que eu queira, a criança dorme de dia e de noite brinca de chorar. Quando ele apanha sono, o despertador está tocar para mais uma jornada de trabalho” (Nelson, membro da rede da *dream team*, com muitos anos de trabalho no hotel. Vive nos arredores da cidade da Matola).

Como podemos ver no exemplo de Nelson, ele e sua esposa durante a noite cuidam do seu filho e durante o dia ele desempenha suas funções burocráticas, o que permite perceber que sobra pouco tempo para seu descanso.

Situação semelhante á do Nelson acontece com funcionários estudantes que por vezes permanecem até altas horas da madrugada acordados a estudar e, logo pela manhã fazem-se presentes ao hotel para mais uma jornada de trabalho. Entretanto, no quotidiano na hora do almoço, esses funcionários algumas vezes devido as pressões burocráticas e as pressões familiares permanecem no refeitório mais tempo do que o prescrito na cultura burocrática de modo a repor a energia necessária para desempenhar suas funções com zelo e qualidade desejada.

Os funcionários quando estão a *ngonhar*, activam as redes de *xitique* e de *tchiling* para compensar as suas ausências nas secções, de modo a garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida, enquanto eles descansam depois de terem passado a noite a responder pressões familiares, académicas e extra burocráticas.

Caso os funcionários não descansem correm o risco de terem que trabalhar fadigados e sem a qualidade desejada para satisfação das necessidades dos hóspedes, o que colocaria em risco a qualidade, eficiência dos serviços prestados e o nome do hotel. Entretanto, caso não estudem

comprometeria o seu rendimento académico, o que retardaria a sua formação e estariam a fazer mau uso das bolsas que o hotel dá e caso não cuidem de familiares causaria mal-estar e comprometeria o seu convívio familiar, com possíveis implicações no seu rendimento no trabalho

A partir dos dados analisados nesta secção, é possível perceber que os funcionários do Polana Serena Hotel no seu quotidiano laboral diante da pressão simultânea de normas burocráticas e extra burocráticas, incluindo pressões familiares, activam as redes de *xitiques* e de *tchilings* para garantir que mesmo quando *batem mbuti*, “dão pneu” ou *ngonham* o hotel continue a funcionar em pleno e com a qualidade exigida e ao mesmo tempo respondem as pressões extra burocráticas, incluindo as pressões familiares.

Esses resultados permitem inserir a presente pesquisa na mesma linha de Chivangue (2013) para quem existe continuidade entre a cultura que rege a vida dos funcionários, seus clientes e das outras pessoas com as quais eles se relacionam no seu quotidiano extra organizacional.

De forma similar, a presente pesquisa reforça as ideias de Araújo (2000), de Bartolomé (2001) e de Evans (1996) que consideram importante a relação entre o contexto burocrático e o contexto familiar dos funcionários. Entretanto, para além das similaridades com as pesquisas mencionados, nesta pesquisa é possível perceber que a cultura organizacional no Polana Serena Hotel resulta do ajustamento pelos funcionários de uma cultura burocrática criada para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários no hotel, de modo a garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida e ao mesmo tempo responder as pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares.

6. Considerações preliminares

Na presente pesquisa analisei lógicas que estruturam as práticas e procedimentos quotidianos no Polana Serena Hotel. Este assunto enquadra-se nos estudos sobre a cultura organizacional, que em antropologia tem sido analisado a partir de abordagens que por um lado permitem perceber as normas burocráticas (Barbosa 1996, Barbosa 2000, Chambel e Curral 2008, Chiavenato 2003, Hilal 2003 e Motta 1993) e a forma como os funcionários ajustam-nas no ambiente burocrático (Chambel e Curral 2008, Chiavento 2003 e 2010, Mascarenhas 2002). E por outro lado perdem de vista a lógica que guia o quotidiano dos funcionários e que esteja para além do estipulado na cultura burocrática.

Diante dessa limitação, realizei uma pesquisa etnográfica baseada no quotidiano dos funcionários que permitiu perceber que o Polana Serena Hotel impõe uma organização dos funcionários, horários de serviço, local e horários para passar as refeições, vestuário dos funcionários e procedimentos de trabalho que os funcionários devem seguir sob o risco de serem sancionados com “short time” e “warning letter” em caso de incumprimento das mesmas.

A pesquisa permitiu ainda perceber que apesar dessas normas e sanções burocráticas, no dia-a-dia os funcionários ajustam essas normas burocráticas para dar conta das pressões burocráticas e extra burocráticas, incluindo pressões familiares. Assim, sempre que estas coincidem eles activam as redes de *xitique* e de *tchiling* para flexibilizar o trabalho o que eles designam por *bater mbuti*, que acontece quando a rigidez do regulamento prejudica o funcionamento pleno do hotel, para compensar saídas momentâneas sem a devida autorização situações que eles designam “dar pneu” que acontece quando os funcionários precisam tratar assuntos imprevisíveis e inadiáveis e, o ajuste de horários de permanência no refeitório que eles designam *ngonhar* que serve para descansar e repor a energia necessária para desempenhar suas funções com zelo e qualidade desejada.

A presente pesquisa insere-se na abordagem que centra-se na lógica que guia o quotidiano dos funcionários e que esteja para além do estipulado na cultura burocrática (Araújo 2000, Bartolomé 2001, Chivangue 2013 e Evans 1996). Os resultados da presente pesquisa permitem compreender a cultura organizacional no Polana Serena Hotel como o resultado do ajuste pelos funcionários no seu quotidiano de uma cultura burocrática criada para moldar e guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários no hotel de acordo com as pressões

burocráticas. É a partir desses ajustes que se torna possível garantir o funcionamento pleno do hotel com a qualidade exigida e ao mesmo tempo responder as pressões extra burocráticas, incluindo pressões familiares.

Esta é uma pesquisa exploratória que levantou uma hipótese sobre as lógicas que estruturam as práticas e procedimentos no cotidiano do funcionamento das organizações e como tal pode servir de ponto de partida para pesquisas futuras que aprofundem os assuntos estudados nesta pesquisa.

Referências

- Araújo, Jorge. 2000. *Como formar a melhor equipa*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Barbosa, Elsa. 2000. *Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais*. Lisboa: ISCTE.
- Barbosa, Livia. 2002. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- _____ 1996. “Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre a antropologia e a administração” *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 36 (4): 6-19.
- Barnes, John. 1987. “Redes Sociais e Processo Político” in: Feldeman-Bianco, B. (org.). 1987. *Antropologia das Sociedades Contemporâneas: Métodos*. São Paulo: Global.
- Bartolomé, Fernando. 2001. “O álibi do trabalho: quando torna-se mais difícil voltar para casa” In: Harvard Business Review. *Trabalho e vida pessoal*. Rio de Janeiro: Campus. Pp. 81-99.
- Cardoso de Oliveira, Roberto. 1998. “O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir e escrever” In: *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Editora UNESP. Pp. 17-36.
- Chambel, Maria e Luís Curral. 2008. *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, Idalberto. 2010. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- _____ 2003. *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chivangue, Mariza. 2013. *Oficina “Borracheiro do Terminal”: Quando a cultura organizacional é uma extensão da cultura do quotidiano*. Dissertação (Licenciatura em antropologia) Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Arqueologia e Antropologia. Maputo.
- Cunha, Pedro. 2001. *Conflito e Negociação*. 1ª ed. Porto: ASA Editores II, S.A.

Da Matta, Roberto. 1981. *Relativizando: uma introdução à Antropologia Social*. São Paulo: Perspectiva.

Andrade, Sônia e Oswaldo Tanaka. 2001. “Interacionismo interpretativo: uma nova perspectiva teórica para as pesquisas qualitativas” *Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal de Informação Científica*. 5 (2): 55-72.

Denzin, Norman. 1989. *Interpretive Interactionism*. Beverly Hills: Sage.

_____1983. “Interpretive interactionism” in: Morgan, Gareth. (ed). 1983. *Beyond method: strategies for social research*. USA: SAGE.

Evans, Paul. 1996. “Carreira, sucesso e qualidade de vida” *Revista de Administração de Empresas*. 36 (3): 14-22.

Fleury, Maria. 1996. “O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica” in: Fleury, Maria e Rosa Fischer (cords). 1996. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Freire, João. 2006. *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto. 4ª ed. Afrontamento.

Freitas, Maria. 1994. “Organização: Um espaço de negociação” *Revista de Administração de Empresas*. 34 (5): 13-20.

Giddens, Anthony. 2001. *Sociologia*. 6ª ed. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

Hilal, Adriana. 2003. *Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com actuação internacional*. Rio de Janeiro: Mauad editora.

Martins, Sérgio. 2014. Vilas e Golfe: Moçambique edition. 1ª ed. Maputo: Up Media, Lda.

Mascarenhas, André. 2002. “Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas” *Revista de Administração de Empresas*. 42 (2): 88-94.

Mota, Fernando. 1993. “Controle social nas organizações” *Revista de Administração de Empresas*. 33 (5): 68-87.

Polana Serena Hotel. 2006. Manual dos funcionários e regulamento interno. Maputo: Serena Hotels.

Radicliffe-Brown, Alfred. 1940. "Preface" in: Fortes, Meyer and Edward Evans-Pritchard (eds). 1940. *African Political Systems*. London: International Institute of African Languages and cultures and Oxford University Press. Pp. 3-24.

Schwandt, Thomas. 2006. "Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construtivismo social" In Denzin, Normam e Yvonna Lincoln. 2006. *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.

Velho, Gilberto. 1978. " Observando o familiar" In: Nunes, Edson. (Org.).1978. *A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar. Pp. 36-46.

Visseers, Cita. 2010. *Presente e passado, as histórias de Maputo*. 1ª ed. Joanesburgo: Cita Vesseers.

Vergara, Constant e Miguel Caldas. 2007. "Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990" In: Caldas, Miguel e Carlos Bertero (Org.). 2007. *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas.