

## **A influência da cultura organizacional e da responsabilidade social na orientação para o cliente mediada pela satisfação do trabalho**

**Marta Lopes Cardoso, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa**  
**Ana Patrícia Duarte, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Business Research Unit,**  
**patricia.duarte@iscte-iul.pt**  
**José Gonçalves das Neves, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Dinâmia'Cet,**  
**jose.neves@iscte-iul.pt**

### **Resumo**

#### Introdução

A competição nos mercados empresariais é uma realidade sem contestação e as organizações apresentam elevada necessidade de se diferenciarem da concorrência. Neste esforço de competição, a orientação para o cliente constitui uma variável chave de diferenciação e um factor crítico para o sucesso das organizações. Neste contexto, é importante conhecer potenciais preditores da orientação para o cliente. Assim, este trabalho parte da pergunta orientadora seguinte: qual a influência da cultura organizacional e da responsabilidade social na orientação para o cliente? Uma influência directa ou mediada? Poderá a satisfação no trabalho assumir o estatuto de mediadora? Desenvolvemos um estudo de natureza correlacional para responder a tais interrogações.

#### Referencial teórico

Valorizar os clientes e a capacidade de satisfazer suas necessidades constitui a principal razão de ser das organizações. Esta cultura incrementa a competição entre elas, fazendo com que cada uma dê o seu melhor em tempo real, inovando, diversificando e disponibilizando produtos e serviços (Brady & Cronin Jr, 2001).

Neste cenário, a relação entre empregados e clientes revela-se decisiva para a promoção de um serviço ao cliente de qualidade (Tax & Brown, 1988). Igualmente decisivo para solidificar esta orientação, está o foco no cliente e nos concorrentes (Wrenn, 1997). Neste contexto, é crucial existir uma boa orientação para o cliente por parte dos empregados, especialmente os de natureza comercial e de marketing (Cran, 1994), capazes de satisfazer o cliente e assegurar a sua fidelização (Dunlap et al., 1988).

Na promoção e consolidação desta orientação para o cliente, a cultura organizacional desempenha um papel importante (Davidow & Uttal, 1989). Inculcar nos seus empregados um sentimento de pertença, ser capaz de os motivar e inspirar para um foco no cliente (Kelley, 1992) é uma das finalidades de um conjunto de valores defendidos e praticados pelas organizações. Pela riqueza teórica e fácil compreensão, escolhemos para este trabalho a cultura dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1981, 1985, 1991), como modelo de avaliação empírica da cultura organizacional.

Também, a responsabilidade social das organizações (RSO), uma variável importante para explicar atitudes e comportamentos no contexto de trabalho, e como tal com capacidade de

influenciar orientação para o cliente (Duarte et al., 2019), foi explorada como variável preditora. Nesta mesma linha de raciocínio e na senda sugestiva da literatura, estudámos a relação entre satisfação no trabalho e orientação para o cliente (Duarte et al., 2019; Hoffman & Ingram, 1992; Lee et al., 2012; Song et al., 2015), atribuindo-lhe um estatuto de variável mediadora, no pressuposto de que pessoas satisfeitas com o trabalho revelam maior foco com a orientação para o cliente.

### Metodologia

Como guião metodológico construímos um modelo de relação entre variáveis ancorado em quatro hipóteses, a saber: o tipo de cultura organizacional influencia positivamente a orientação para o cliente (H1); a satisfação no trabalho medeia a relação entre a cultura organizacional e a orientação para o cliente (H2); as práticas de RSO influenciam positivamente a orientação para o cliente (H3); a satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de RSO e a orientação para o cliente (H4).

Para medir, construímos um questionário para a recolha de informação através da ferramenta Qualtrics. Para além das variáveis sociodemográficas, contem ainda medidas de orientação para o cliente (Saxe & Weitz, 1982), de RSO (Duarte, 2011), de cultura organizacional (Quinn & McGrath, 1988) e de satisfação no trabalho (Lima et al., 1994).

Durante uma semana, o questionário esteve acessível online e foi respondido por 609 pessoas, com média de idades de 37 anos e 10 de antiguidade, maioritariamente mulheres (72%). 11% da amostra diz respeito a pessoas com cargos de chefia. Trata-se de uma amostra de conveniência de uma grande organização comercial do grande retalho.

### Resultados

Em termos globais, a cultura de objetivos ( $M=5.01$ ;  $DP=0.59$ ) é a dimensão cujo valor médio é o mais elevado, seguida da dimensão regras ( $M=4.68$ ;  $DP=0.73$ ), da dimensão apoio ( $M=4.35$ ;  $DP=0.74$ ) e da dimensão inovação ( $M=4.27$ ;  $DP=0.60$ ). As restantes variáveis do estudo, orientação para o cliente, RSO e satisfação no trabalho, apresentam uma média (e desvio padrão) de  $M=4.59$  ( $DP=.041$ ),  $M=4.12$  ( $DP=0.56$ ) e  $M=3.17$  ( $DP=0.46$ ), respetivamente. De salientar que todas as variáveis apresentam um desvio padrão relativamente pequeno, o que indicia existir uma grande homogeneidade nas perceções e atitudes das pessoas que responderam ao questionário.

A análise de regressão revelou que apenas a cultura de objetivos ( $\beta=.11$ ,  $p<.05$ ) e a responsabilidade social ( $\beta=.20$ ,  $p<.05$ ) apresentam capacidade preditora da orientação para o cliente. A satisfação no trabalho não evidenciou estatuto de variável mediadora ( $\beta=.05$ ,  $p>.05$ ). Verifica-se assim, que as hipóteses de estudo apenas foram confirmadas no que diz respeito à H3 e parcialmente no que diz respeito à H1.

### Discussão e conclusões

A cultura de objetivos parece ser um forte preditor da orientação para o cliente, resultado que está em linha com o sugerido por Davidow e Uttal (1989). Uma estrutura organizativa e uma liderança focadas nos objetivos incentivam fortemente atitudes e comportamentos de orientação para o cliente. Em relação às práticas de RSO, os resultados revelam também capacidade preditora, o que alinha com idênticos resultados encontrados por Chiang (2010) e Duarte e colegas (2019). A satisfação com o trabalho, ao contrário do sugerido na literatura, não revelou efeitos mediadores. Tal poderá ser explicado pela natureza comercial da organização, em que os principais objetivos se prendem com vender e satisfazer os clientes. Para tal, a organização promove intensamente a formação

profissional ao longo do ano para treinar as pessoas na venda e associa a uma parte da remuneração mensal uma componente variável (comissão sobre venda) como prémio pelo cumprimento dos objectivos. Todos têm em comum objetivos semanais e mensais a atingir, o que promove o incentivo à venda e não deixa espaço para o trabalhador pensar na sua satisfação com o trabalho. Como em qualquer estudo, também este apresenta limitações. Entre outras, destacamos o facto de o estudo ter sido realizado numa empresa comercial, o que torna a amostra pouco heterogénea.

**Palavras-chave**

Orientação para o cliente, cultura organizacional, responsabilidade social das organizações, satisfação no trabalho.