

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CASO DAS CONSERVATÓRIAS DE LEIRIA

Ana Luísa Kalidás Barreto Pereira Jorge¹

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia²

Resumo

A cultura de uma organização é o que a distingue de todas as outras, sendo importante perceber a influência deste fator como estímulo para o sucesso.

Com este estudo procura-se determinar a existência ou não de uma cultura organizacional mais desejável ao identificar as visões dos principais autores da área e ao analisar o caso da 1ª Conservatória de Registo Predial e Comercial e da 2ª Conservatória de Registo Predial e Automóvel de Leiria através de entrevistas semiestruturadas realizadas a oito funcionários desta instituição. Estas revelaram que existe uma cultura percebida de forma uniforme pelos funcionários, tomando os moldes do tipo “Hierárquico”, com a característica “Consistência” como a mais relevante. Evidenciou-se que é possível avaliar e categorizar a cultura das organizações, sendo importante que as lideranças tenham este fator em consideração durante a tomada de decisão.

Palavras-Chave: Cultura organizacional. Valores partilhados. Pressupostos fundamentais. Hierarquia. Sociedade.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE CASE OF LEIRIA'S REGISTRY OFFICES

Abstract

The culture of an organization is what sets it apart from all others, and it is important to understand the influence of this factor as a stimulus for success. This study seeks to determine the existence or non-existence of a more desirable organizational culture by identifying the perspectives of key authors in the field and analyzing the case of the 1st Registry of Property and Commercial Registration and the 2nd Registry of Property and Automobile Registration of Leiria through semi-structured interviews conducted with eight employees of this institution. These interviews revealed that there is a perceived culture that is uniform among employees, taking the form of a "Hierarchical" type, with the characteristic of "Consistency" being the most relevant. It was evident that it is possible to assess and categorize the culture of organizations, and it is important for leadership to take this factor into consideration during decision-making.

Keywords: Organizational culture. Shared values. Underlying assumptions. Hierarchy. Society.

1. INTRODUÇÃO

A cultura de uma organização tem influência no seu sucesso? As opiniões variam sobre este assunto, no entanto, pensando por exemplo, na obra de Peters e Waterman (1981) “Vencendo a crise” que procurava mostrar as principais

¹Mestranda na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal. E-mail: anakalidasjorge@gmail.com

²Professor na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal. Investigador Integrado do Instituto Jurídico. E-mail: pcorreia@fd.uc.pt

características culturais determinantes ao sucesso das empresas, podemos constatar que a maior parte das empresas incluídas na obra enquanto sucessos, acabaram por falhar nos anos que se seguiram, comparando com a quantidade que continuou a progredir no mercado (ALVESSON, 2013) (por exemplo a Kodak, que era uma das empresas mais respeitadas do mundo na altura da redação da obra, mas que hoje em dia é um fragmento daquilo que uma vez foi) , entre outros trabalhos que pareciam ter descoberto a receita para o sucesso, mas que com o passar dos anos foram acusando falhas.

Mesmo assim, há algo a ser dito em relação à cultura de cada organização e à sua influência no modo de operação da mesma, talvez uma característica que faltou na cultura organizacional da Kodak ou de outras empresas que não sobreviveram o teste do tempo, foi a capacidade de adaptação, pois apesar de ter sido um dos seus funcionários a inventar a primeira câmara digital, a Kodak não se mostrou recetiva à troca do analógico para digital (ESTRIN, 2015), o inventor Steven Sasson diz a resposta que obteve por parte da empresa quando lhes apresentou a nova câmara foi que “ninguém iria querer olhar para as sua fotos através de uma televisão”, olhando para trás, esta lentidão na aceitação da mudança poderá ter sido um fator decisório no declínio do poder da Kodak.

Neste estudo, são analisadas várias formas de classificação e categorização do conceito “cultura organizacional”. A capacidade de adaptação e de desenvolvimento é um ponto presente na obra de vários autores, pelo que, podemos assumir que todas as organizações têm o seu conjunto destinto de características que podem ser consideradas como pontos positivos ou negativos dependendo da abordagem, mas que, de um modo geral, a capacidade de adaptação é uma característica valorizada na cultura de uma organização pois, sem esta, dá-se a estagnação de ideias e o fracasso no acompanhamento das restantes organizações e do mundo em geral (BAKER, 2002; SCHEIN, 2004).

Numa primeira fase, iremos abordar a cultura enquanto conceito, o que é a cultura e o que a constitui, trata-se de uma primeira abordagem da ideia antes de, dentro dos tipos de culturas existentes, nos focarmos na cultura das organizações. Serão dadas perspetivas de vários autores, modos de olhar para a cultura e as organizações, como é que estas interagem entre si, o que integra a cultura de uma organização, as características mais evidentes da cultura organizacional para os

autores, como é que estes fatores podem ser identificados em termos práticos e também formas de classificar a cultura de uma organização.

A parte empírica deste estudo passará pela análise de entrevistas semiestruturadas feitas a funcionários da 1ª Conservatória do Registo Predial e Comercial e da 2ª Conservatória de Registo Predial e Automóvel de Leiria. A entrevista é constituída por um conjunto de perguntas colocadas a oito funcionários. Com estas entrevistas pretende-se comparar as respostas dos entrevistados de forma a perceber se há um conjunto de características inerentes à cultura da organização que sobressaem e se é possível tipificar a cultura organizacional nalgum dos modelos analisados ao longo do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

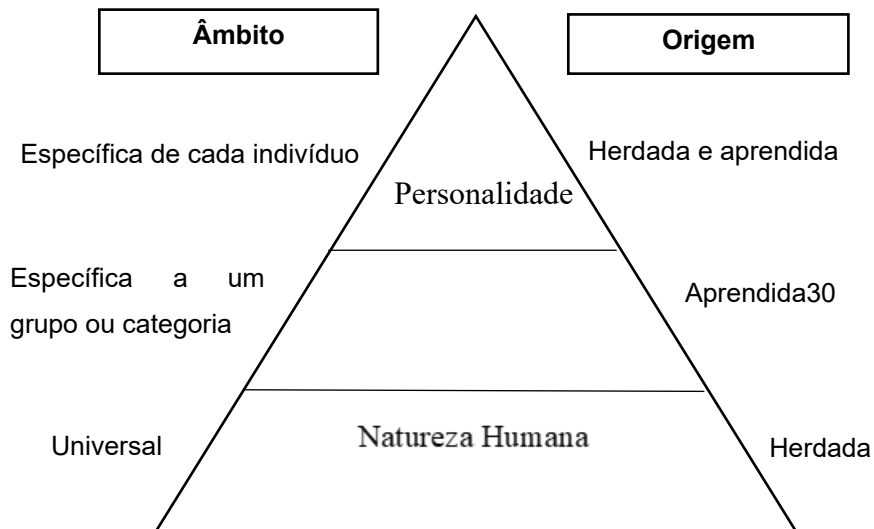
2.1. A CULTURA

O que é a cultura? Podemos responder a esta pergunta de inúmeras maneiras, de uma forma mais estrita, podemos olhar para a cultura como o conhecimento especializado e erudito, a compreensão das artes, literatura e outras áreas do saber. Neste plano podemos dizer que alguém é culto, pois possui conhecimentos sobre as mais distintas áreas do saber.

No entanto, a definição de cultura da sociologia e da antropologia são as que interessam para o contexto da cultura inerente às organizações. Neste ponto de vista, a cultura é um conjunto de fatores, a nossa forma de pensar, sentir e de agir. Trata-se de valores, crenças e padrões morais que vamos apreendendo ao longo da nossa vida. A absorção do nosso ambiente cultural começa no seio familiar, mas continuamos a adquirir diferentes aspetos culturais ao longo da nossa vida: na escola, grupos de atividades, no emprego e em todos os demais grupos em que nos inserimos (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

A cultura só emerge quando existe um grupo de pessoas e interações entre elas (não é um fenómeno individual). Trata-se das regras de conduta que não estão escritas, mas que todos os membros do grupo reconhecem. São essas regras que distinguem um grupo de pessoas de outro, estas regras são aprendidas, logo a cultura não é inata ao ser humano em si, mas sim adquirida através da vida em sociedade, como demonstrado na figura 1 (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Figura 1: Os três níveis de “programação mental”



Fonte: Adaptado do original de Hofstede *et al.* (2010).

Segundo Schein (2004), as palavras como normas, valores, rituais, crenças não são suficientes para descrever aquilo que a palavra “cultura” significa. A ideia de cultura adiciona alguns elementos essenciais para explicar aquilo que surge de um grupo de pessoas: estabilidade estrutural, profundidade, amplitude e a padronização.

Para haver uma cultura é necessário haver estabilidade no grupo. A cultura define um grupo e dá-lhe identidade, desta forma, os membros do grupo sentem que a sua cultura representa segurança e mostram-se resistentes à mudança. Sem a coesão de grupo a cultura não irá surgir da mesma forma que surge num grupo coeso.

Com “profundidade” Schein (2004) afirma que a cultura de um grupo é a parte mais profunda da sua existência, tornando-se muitas vezes invisível, mas sempre presente em todas as ações dos membros, o que demonstra a sua amplitude, cobrindo todos os aspetos e ações de um grupo de pessoas.

Os valores, rituais e comportamentos de um grupo que partilha a mesma cultura tornam-se num padrão, formando uma cultura coerente e que dá um sentimento de confiança e de rotina aos seus membros (SCHEIN, 2004).

Enquanto seres humanos pertencemos a um grande número de grupos e por conseguinte pertencemos a várias culturas. Hofstede et al. (2010) separam os diferentes níveis culturais aos quais pertencemos da seguinte maneira:

- Nível nacional;
- Nível regional, étnico ou religioso;
- Nível de género;
- Nível geracional;
- Nível da classe social;
- Nível organizacional – a forma como os funcionários/membros de uma organização são socializados dentro da mesma.

Os diferentes níveis de cultura muitas vezes não estão em concordância uns com os outros, não têm necessariamente uma relação harmoniosa, a cultura religiosa de um indivíduo pode ir contra os interesses da sua cultura de género, por exemplo (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

2.2.A CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo clássico das organizações caracteriza a forma como a cultura se manifesta de duas formas: como uma variável ou como uma metáfora raiz (SMIRCICH, 1983). O estudo da cultura enquanto variável nas organizações é geralmente feito de forma comparativa, por exemplo com estudos comparativos entre várias empresas tentando perceber que tipo de cultura organizacional é mais propícia ao sucesso da organização (SCHNEIDER *et al.*, 2013). Por outro lado, podemos olhar para a cultura enquanto metáfora raiz, ou seja, a visão de que a cultura está de tal modo enraizada na organização, que a organização em si é a cultura, sendo estas indiferenciáveis, nesta noção, a organização em si é uma expressão da consciência humana, desta forma, a organização deverá ser analisada do ponto de vista simbólico, enquanto experiência subjetiva (SMIRCICH, 1983). Para este fim são usados métodos qualitativos, dado que estes permitem detetar os detalhes característicos à cultura em estudo (SCHNEIDER *et al.*, 2013).

As abordagens acima definidas podem ser explicadas sucintamente assim: as organizações têm culturas (a cultura como variável) ou as organizações são culturas (a cultura enquanto metáfora raiz), mas não existe um consenso entre os investigadores quanto a esta definição e quanto à forma como o estudo da cultura organizacional deve ser levado a cabo (SCHNEIDER *et al.*, 2013).

A análise da cultura de uma organização é difícil de fazer porque esta é baseada em assunções partilhadas e tomadas por garantidas. Dado que estes tipos de assunções são muitas vezes inconscientes e baseadas em histórias, valores e normas que são muito difíceis de avaliar (CAMERON; FREEMAN, 1991).

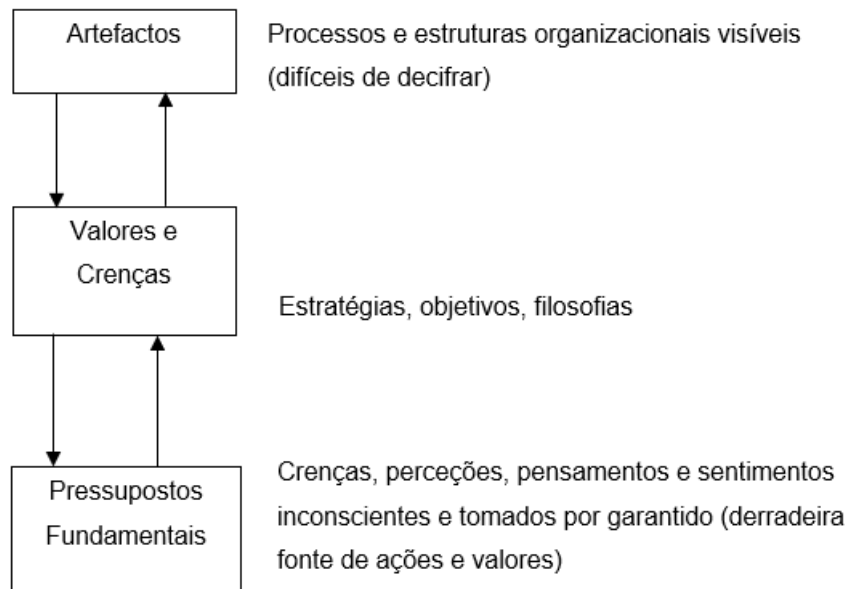
2.3. OS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser analisada em diversos níveis, sendo que com níveis entende-se o grau com que um observador de fora consegue entender certos fenómenos culturais.

Os autores definem os níveis de cultura de diferentes formas, por exemplo os níveis podem ser diferenciados pela sua visibilidade e resistência à mudança. Num nível mais profundo e menos visível, temos os valores partilhados por todos os membros da organização e que persistem mesmo com a troca de funcionários/membros. Por outro lado, aquando da entrada de novos integrantes da organização, existe um conjunto de comportamentos que são encorajados imediatamente, e estes são valores que estão num nível mais superficial, mais fácil de aceder da organização (KOTTER; HESKETT, 1992).

Uma das figuras dominantes no estudo da cultura organizacional e dos seus níveis é Schein (BAKER, 2002). O autor defende também a existência de múltiplos níveis de cultura que vão desde manifestações tangíveis que podem ser vistas até aos pressupostos profundamente e inconscientemente enraizados na organização e com os valores existentes a um nível intermédio (SCHEIN, 2004). Os níveis de cultura para Schein (2004) estão esquematizados na Figura 2.

Figura 2: Níveis de Cultura de Schein (2004)



Fonte: Adaptado do original de Schein (2004).

Os artefactos estão a um nível mais superficial. Quando entramos numa organização nova são as primeiras coisas que vemos e ouvimos, podem ser estruturas físicas, maneiras de vestir, formas de tratamento entre membros, tecnologia utilizada, entre outros (SCHEIN, 2004). Os artefactos podem suportar a inovação, como por exemplo, histórias sobre formas inovadoras de resolver um problema inventada por um funcionário ou formas de organizar os componentes físicos da organização de modo a facilitar a inovação (HOGAN; COOTE, 2014).

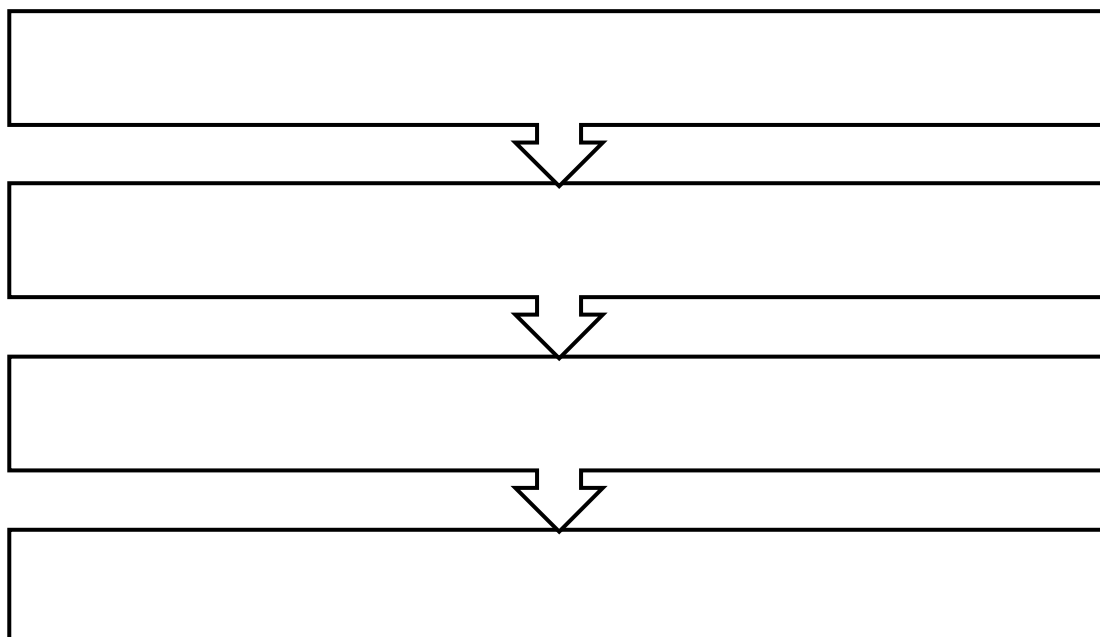
Apesar de observáveis, os artefactos podem ser difíceis de compreender. Aquilo que para um grupo de pessoas pode ter um significado, para outro grupo pode ter o significado oposto. Apenas vivenciando a cultura do grupo em questão é que é possível perceber o verdadeiro sentido de cada uma destas características (SCHEIN, 2004).

O chamado “clima organizacional” faz parte da dimensão dos artefactos dado que é o comportamento visível dos membros da organização (SCHEIN, 2004).

Num nível mais profundo da cultura organizacional temos os valores e as crenças da organização. Para Schein (2004), estes começam por ser os valores e crenças de um dos membros do grupo, que quando enfrentados com uma situação nova sugerem um dado procedimento, e eventualmente, se a solução sugerida por esse membro resultar, a crença de que esse é o caminho correto torna-se numa assunção do grupo. A utilização da cooperação entre funcionários de forma que

fomenta a inovação também pode tornar-se numa norma dentro da organização (ilustrado na figura 3) (HOGAN; COOTE, 2014; KOTTER; HESKETT, 1992; SCHEIN, 2004).

Figura 3: Um fator comum na emergência de cultura corporativa



Fonte: Adaptado do original de Kotter e Heskett (1992).

A partir das normas desenvolvidas dentro da organização surgem os pressupostos fundamentais. Estes são tomados como garantidos fazendo com que seja especialmente difícil mudar comportamentos numa organização com processos profundamente enraizados. Para conhecer verdadeiramente uma cultura organizacional é imprescindível conhecer os pressupostos fundamentais pelos quais o grupo se rege, e perceber qual a origem desses pressupostos, como estes se desenvolveram (SCHEIN, 2004).

2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE VS. CULTURA ORGANIZACIONAL FRACA

Numa primeira análise poderíamos pensar numa cultura organizacional forte como uma mais valia desejada para qualquer organização. Sendo que, com cultura forte queremos dizer um conjunto de valores, assunções e práticas partilhados pela maioria dos membros de uma organização, isto remete para um sentido de identidade e coordenação que num primeiro impacto poderia ser tido como ideal. Alguns autores, no entanto, vêm este tipo de cultura forte como uma desvantagem, dado que pode significar a resistência à mudança, devido aos valores e práticas estarem tão fortemente estabelecidos (BAKER, 2002). Estes tipos de cultura bem enraizada têm dificuldade em adaptar-se ao seu ambiente quando este se alterar inevitavelmente (DENISON *et al.*, 2003).

Schein (2004) coloca a questão: dado que o nosso mundo está em constante mudança, não será ter uma cultura organizacional forte e muito estável, uma suscetibilidade? Neste sentido, o autor avança a ideia de uma cultura que tem a aprendizagem, a evolução e a mudança como valores centrais, e neste caso, uma cultura forte seria algo desejável no nosso mundo em evolução em vez de um obstáculo.

Existem cada vez mais exemplos de empresas que foram uma vez excelentes e bem-sucedidas e que com o passar do tempo perderam a sua primazia. Este facto poderá indicar que em vez de um foco na força da cultura, possivelmente o tipo de cultura ou a capacidade de adaptação com a mudança dos tempos, será um objetivo mais pertinente. Aquilo que poderá ser um bom atributo na

fase inicial de uma organização, poderá tornar-se um detrimento à medida que a empresa vai crescendo e o mundo à sua volta vai mudando (BAKER, 2002).

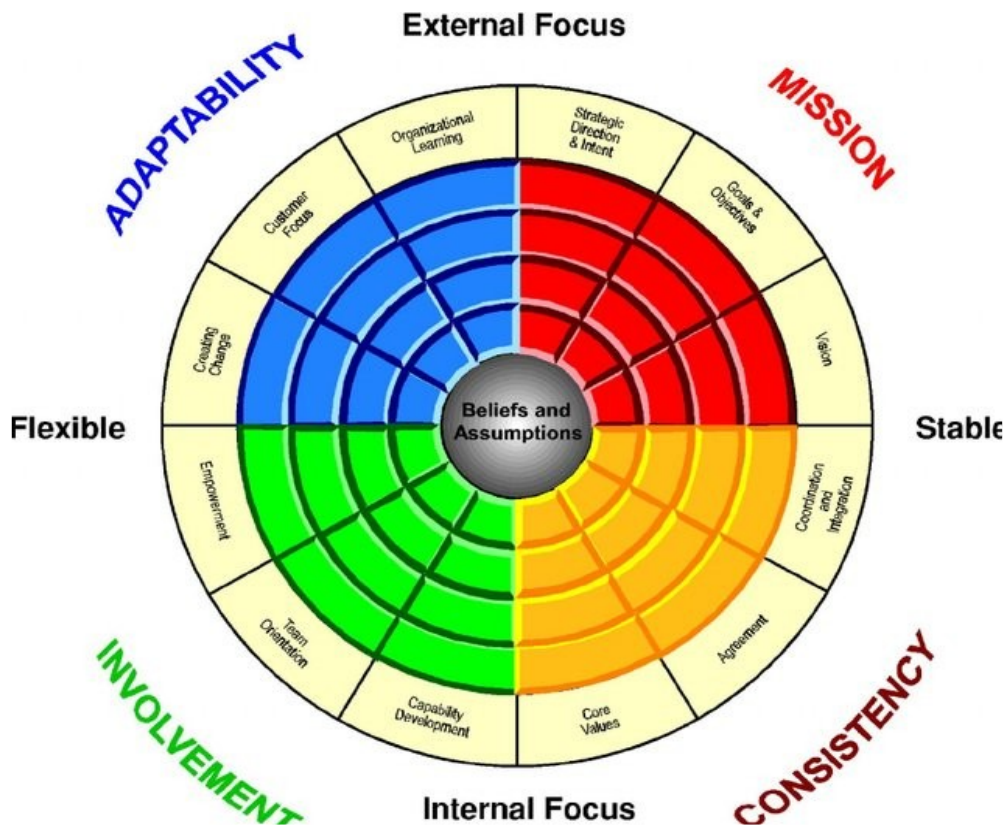
2.5. OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Mas que tipos de cultura organizacional existem? Como podemos classificar a cultura de uma organização? O modelo de Denison et al. (2003) sublinha quatro características culturais encontradas em organizações eficientes:

- **Envolvimento:** membros de todos os níveis da organização sentem que estão envolvidos na organização, sentem que são “donos” de um pedaço da mesma, assim, os objetivos da organização tornam-se os objetivos dos seus membros.
- **Consistência:** valores e perspetivas partilhadas entre os membros de uma organização levam a coordenação e promover um sentimento de identificação do membro para com a organização em si. É uma fonte de estabilidade.
- **Adaptabilidade:** a capacidade de uma organização de tomar os *inputs* externos de forma a se adaptar a uma nova realidade, evoluindo com o envolvimento do mundo. Tomada de riscos e capacidade de adaptar à mudança. Muitas vezes há um desencontro entre organizações adaptáveis e organizações consistentes.
- **Missão:** organizações com um grande sentido de missão e de direção, quando a missão da organização muda, aspetos culturais da mesma também mudarão. (BAKER, 2002; DENISON *et al.*, 2003)

O modelo de Denison et al. (2003) está representado na figura 4, e podemos observar que, para os autores, no núcleo de qualquer organização, seja qual for o seu tipo, estão as crenças e os pressupostos, e que depois, variando entre flexível (*flexible* na imagem) e estável (*stable* na imagem) e entre o foco externo (*external focus* na imagem) e o foco interno (*internal focus* na imagem), a posição da organização irá acentar numa das características abrangentes referidos anteriormente.

Figura 4: Modelo de Tipos de Cultura Organizacional



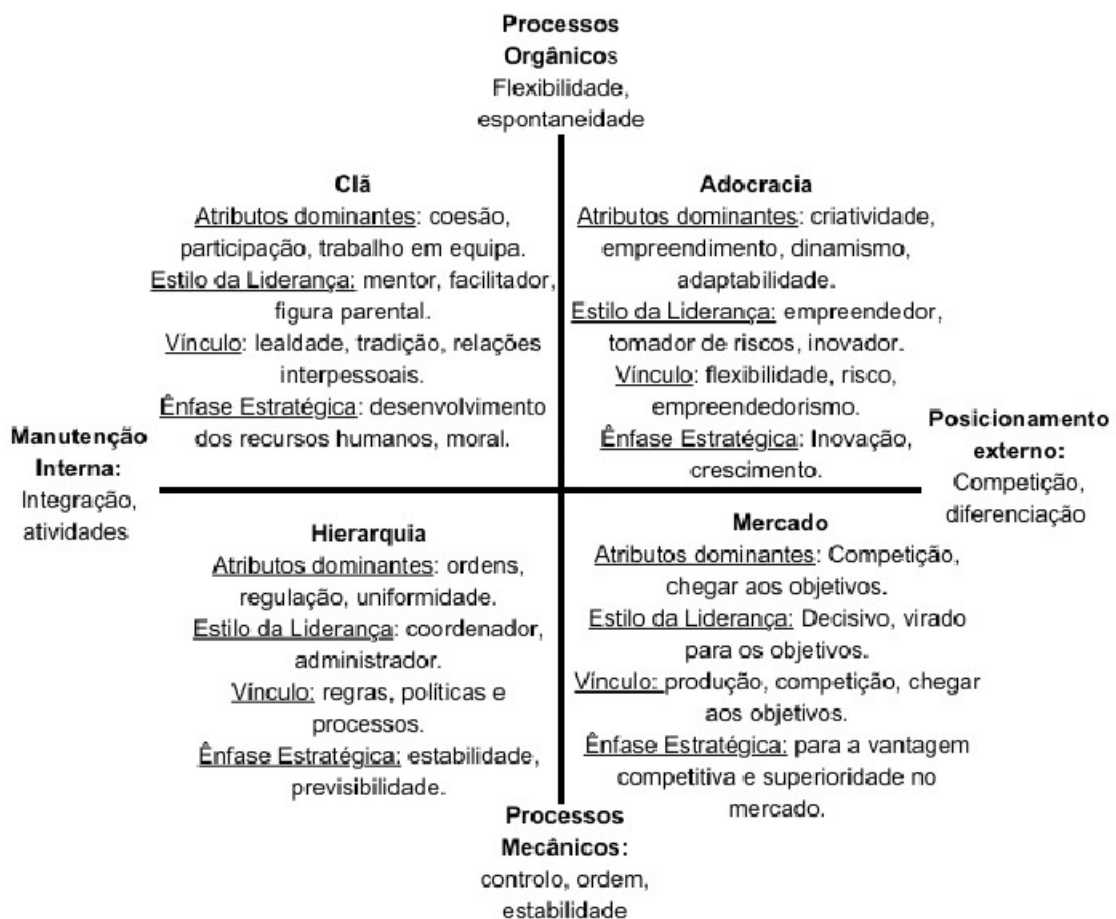
Fonte: Denison *et al.* (2006)

Os diferentes aspetos da cultura são muitas vezes contraditórios. Por exemplo, uma organização que tenha muito envolvimento dos membros, pode ter falta de direção por não haver uma liderança bem definida. Ou, como já foi referido acima, uma organização consistente e estável pode ter problemas com a adaptação a diferentes situações. A eficiência da organização advém da sua capacidade de contornar estas contradições sem ter de perder nenhuma das características em prol de outra (DENISON *et al.*, 2003).

Este modelo é usado frequentemente enquanto ferramenta de diagnóstico do perfil das organizações, de modo a perceber quais os pontos fortes e os pontos fracos da cultura das mesmas (DENISON *et al.*, 2003).

Paralelamente ao trabalho de Jung na psicologia com a criação de quatro arquétipos psicológicos para categorizar o indivíduo, e com o modelo dos valores contrastantes de Quinn, Cameron e Freeman (1991) utilizam quatro categorias para classificar as organizações - Clã, Adocracia, Hierarquia e Mercado- através do seu posicionamento dentro dos quadrantes do plano cartesiano. O modelo de quadrantes de Cameron e Freeman está representado na figura 5.

Figura 5: Modelo de Tipos de Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Cameron e Freeman (1991).

Os tipos de cultura avançados por Cameron e Freeman (1991), são modelos dominantes e não mutualmente exclusivos, deste modo, as organizações podem apresentar características de mais do que um destes arquétipos (DESHPANDÉ *et al.*, 1993), mas iram tendencialmente enquadrar-se melhor num dos quadrantes.

Entre as quatro características avançadas por Denison *et al.* (2006) e os quatro modelos de Cameron e Freeman (1991) pode ser estabelecido um paralelismo, demonstrado no Quadro 1 (BAKER, 2002).

Quadro 1: Paralelismo entre o modelo de Denison *et al.* (2006) e de Cameron e Freeman (1991)

Modelo de Denison <i>et al.</i> (2006)	Modelo de Cameron e Freeman (1991)
Consistência	Hierarquia
Missão	Mercado
Envolvimento	Clã
Adaptabilidade	Adocracia

Fonte: Adaptado de Baker (2002).

Desta comparação podemos perceber que os tipos de cultura organizacional presentes no modelo de Cameron e Freeman (1991) terão dentro das suas características aquelas que Denison definiu. Podemos aferir, por exemplo, que uma organização cujo tipo seja o “Clã”, em que um dos atributos dominantes é a participação, também terá a característica do “envolvimento”, em que os membros a todos os níveis da organização se sentem parte da mesma, sentem que a sua participação é tida em conta.

3. METODOLOGIA

Para a parte empírica deste trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas a funcionários da 1ª Conservatória de Registo Predial e Comercial e da 2ª Conservatória de Registo Predial e Automóvel de Leiria.

Com estas entrevistas pretendemos compreender quais as perceções dos funcionários em relação ao seu trabalho. Utilizaremos respostas a questões como de onde vem o *feedback* sobre o trabalho, como é que este é entregue, quais as

principais motivações dos funcionários, entre outras, para tentar perceber (utilizando o estudo teórico feito anteriormente) que tipo de cultura existe nesta organização.

Iremos procurar divergências e convergências nas respostas dos entrevistados para depreender se realmente existe uma única cultura reconhecida por todos, consciente ou inconscientemente.

3.1. AMOSTRA

O conjunto de possíveis candidatos para entrevista nas Conservatórias de Leiria é bastante uniforme dado que a grande maioria dos funcionários são mulheres com mais de 50 anos, no entanto, para podermos ter uma perceção sobre o tema a ser estudado o mais diversa possível, foram escolhidos para a entrevista funcionários mais novos (com menos de 50 anos) bem como mais velhos, funcionários do género masculino e feminino e ainda pessoas em posições hierarquicamente mais altas.

Foram feitas entrevistas a oito funcionários, atualmente trabalham 18 pessoas presencialmente em ambas as conservatórias.

3.2. OBJETIVOS E HIPÓTESES

O objetivo das entrevistas é perceber se existe uma cultura organizacional unificada e percebida da mesma forma por todos os entrevistados e tentar identificar o tipo de cultura organizacional utilizando o estudo teórico feito previamente. As hipóteses apresentadas para verificação através da análise das entrevistas são:

H1) A cultura organizacional das Conservatórias de Leiria é reconhecida pelos funcionários uniformemente e percetivelmente.

H2) O tipo de cultura organizacional segundo o modelo de Cameron e Freeman presente nas Conservatórias é o tipo Hierárquico, e a característica mais evidente do modelo de Denison é a consistência.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS FUNCIONÁRIOS DA 1ª CONSERVATÓRIA DE REGISTO PREDIAL E COMERCIAL E DA 2ª CONSERVATÓRIA DE REGISTO PREDIAL E AUTOMÓVEL DE LEIRIA

Analisando as respostas às entrevistas (ver anexo) podemos observar o claro padrão nas respostas, as maiores divergências entre as respostas vêm da precessão que os funcionários têm sobre qual a sua missão ou fatores motivadores

do seu trabalho. Em relação a questões de feedback, hierarquia na tomada de decisão, obstáculos no trabalho as respostas seguem todas o mesmo fio de pensamento.

No que diz respeito àquela que os funcionários consideram a melhor parte do seu trabalho, as respostas variaram desde a “remuneração” até “todo o conhecimento que adquirimos”, mas é de notar que a maioria dos entrevistados nota a aprendizagem e “encontrar soluções para as questões [...] que aparentemente são irresolúveis” e o “gosto de ajudar as pessoas” como a parte mais gratificante do seu trabalho, demonstrando que alguns funcionários apenas têm o fator monetário em conta, enquanto que outros sentem gratificação no seu trabalho.

Quanto ao *feedback* em relação ao trabalho realizado, todos os entrevistados disseram que lhes é dado feedback, e alguns especificaram que só obtém pareceres sobre o seu desempenho “quando há algo de negativo” a ser apontado, e que “[...]nunca existem louvores quanto ao bom desempenho [...]”, demonstrando alguma frustração, ainda que uma das entrevistadas tenha mencionado que “[...]não só nos é dado a conhecer os objetivos pelos quais temos de trabalhar, bem como a avaliação que conseguimos atingir.”

Os entrevistados também foram questionados em relação à forma como é feita a mudança na organização. Com esta questão pretende-se compreender se a tomada de decisão é feita seguindo o *modelo top-down* ou *bottom-up*. Com as respostas foi possível perceber que “[...] a mudança é imposta de cima, sem audição de quem está no terreno [...] ainda que, “[...] por vezes aceitar (os superiores) uma ideia do funcionário”, apesar de serem situações mais pontuais. Uma das entrevistadas comentou que o “Estado português não premeia quem pensa por si próprio”, demonstrando talvez algum ressentimento quanto a esta temática.

Também se fazem notar respostas de algum modo convergentes no que toca àquilo que os entrevistados mudariam na sua profissão se o pudessem fazer. Sem dúvida que a resposta número um são as instalações, que aparentemente são desconfortáveis e antigas. Mas questões como “simplificar [...] procedimentos”, “formação adequada [...]”, trabalho “[...] menos burocrático [...]”, “mais e melhor comunicação” e “renovação de pessoal” também foram referidos pelos funcionários.

Em relação ao que é considerado sucesso no serviço prestado pelos entrevistados as respostas passaram muito pela “qualidade” do serviço, por “[...] não haver erros”, o “reconhecimento dos utentes [...]” e “ter o trabalho em dia”, mostrando que apesar de algumas divergências na forma de transmitir a ideia, de um modo geral todos mencionarem a eficiência do serviço enquanto indicador de sucesso nos seus cargos.

As relações interpessoais e ambiente no local de trabalho também foi um tema tocado várias vezes pelos participantes, com comentários como “o ambiente de trabalho bastante bom”, “é de longe, o melhor ambiente de trabalho que já encontrei. Os meus colegas nas suas diversidades, ensinam-me a ser melhor profissional [...]”, “o ambiente entre colegas é muito bom” e “equipa coesa, dinâmica e eficiente. Local onde se trabalha com prazer”, mostram-nos que, apesar de algumas frustrações de natureza burocrática e processual, o ambiente entre os colegas é positivo.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a análise das entrevistas, nota-se que em relação a muitas das questões mais significativas, existe um consenso em relação aos processos e valores existentes na organização, ainda que se note uma diferença na interpretação destes fenómenos dependendo da predisposição da personalidade de cada um dos entrevistados.

Lendo as entrevistas é possível perceber os fatores mais valorizados nas conservatórias participantes no estudo - eficiência, eficácia, rapidez- e também conseguimos captar a relação dos funcionários com a chefia, e uns com os outros. Com o relato dos entrevistados é possível também visualizar na nossa mente o tipo de local de trabalho, um local com mobília e equipamentos desatualizados, frio, antigo.

Deste modo, podemos validar a H1: A cultura organizacional das Conservatórias de Leiria é reconhecida pelos funcionários uniformemente e perceptivelmente, dado que existe uma coesão na forma como questões são respondidas de um modo geral, ressaltando claro, as particularidades de cada um.

Na análise teórica deste estudo, foram analisados os arquétipos de cultura organizacional de Cameron e Freeman (1991) e, também, as características mais

comuns encontradas nas organizações, de Denison et al. (2003) e de Denison (2006) Aplicando estas definições à cultura das 1ª Conservatória de Registo Predial e Comercial e a 2ª Conservatória de Registo Predial e Automóvel, podemos retirar que, em relação às características avançadas por Denison, aquela que melhor se aplica a este caso é a consistência, ou seja, valores e perspetivas partilhadas entre os funcionários levam à coordenação e promove um sentimento de identificação do membro para com a organização em si (DENISON *et al.*, 2003). Como foi observado, os fatores valorizados nesta organização são uniformes e perceptíveis, logo há coordenação neste sentido, e, possivelmente longo período de tempo a trabalhar no mesmo local levará os funcionários a terem o facto de trabalharem na Conservatória como um “dado adquirido” sobre a sua pessoa.

Quanto às restantes características mencionadas por Denison et al. (2003), o envolvimento, a adaptabilidade e a missão, penso que nenhuma delas se aplica particularmente bem ao caso das Conservatórias de Leiria. O envolvimento implica os funcionários de todos os níveis sentirem que têm poder de decisão, o que pelas respostas à pergunta “Como é feita a mudança? Vem apenas de cima ou se um funcionário der uma ideia para alterar alguma coisa esta ideia pode ser implementada?” podemos verificar que não é o caso, dado que a maioria dos entrevistados considera que a sua ideias só são levadas avante muito pontualmente. A adaptabilidade de Denison et al. (2003) implica a constante tomada de riscos e adaptação à mudança, o que neste caso também não é claro, dado que vários entrevistados se queixaram da burocracia e dos obstáculos existentes no término das tarefas, o que poderá significar que os processos não estão tão atualizados como poderiam estar. Em relação ao que Denison et al. (2003) considera “missão”, diria que de alguma forma o bom atendimento ao cliente poderia ser considerado uma missão das Conservatórias, mas através da análise das entrevistas, este fator não é unânime.

Agora utilizando os quatro quadrantes de Cameron e Freeman (1991) para categorizar a cultura organizacional das Conservatórias, consideramos que a Adocracia não se enquadra em nenhum nível com aquilo que constatámos nas entrevistas, estes tipos de organizações visam pelo empreendedorismo, a criatividade e a dinâmica (CAMERON; FREEMAN, 1991), o que não se aplica ao alvo deste estudo. Quanto às organizações tipo Mercado, algumas das características enquadram-se com a realidade descrita pelos entrevistados, como

por exemplo, a gestão por objetivos, no entanto, a conceção de Cameron e Freeman (1991) parece aludir mais à competição e objetivos no sentido de lucro, o que não se aplica a uma organização do setor público como a que analisamos. A respeito do perfil das organizações tipo “Clã”, questões como a coesão e o vínculo nas relações interpessoais enquadram-se na cultura das conservatórias, porém, no que toca à liderança como figura parental e trabalho em equipa, este arquétipo não se enquadra tão bem.

Refletindo sobre as entrevistas, parece-nos que o tipo de cultura organizacional apresentado por Cameron e Freeman que melhor se aplica neste caso, será o tipo “Hierarquia”, em que os principais valores são a ordem, regulação e uniformidade, a liderança é do tipo administrativo, o vínculo são os aspetos processuais e as regras que todos têm de seguir e é uma ocupação estável.

Assim, podemos também verificar a H2) O tipo de cultura organizacional segundo o modelo de Cameron e Freeman (1991) presente nas Conservatórias é o tipo Hierárquico, e a característica mais evidente do modelo de Denison é a consistência.

6. CONCLUSÃO

O conceito de cultura é vago, variado e não palpável, o que o torna um tema tão difícil, mas também tão interessante de estudar, devido às variadas interpretações de cada um. Começámos este trabalho por questionar se “a cultura de uma organização tem influência no seu sucesso?” e, depois de ler a as visões de vários autores, podemos dizer que sim, algumas características na cultura de uma organização podem levá-las mais longe. Tal como o caso da evolução e da Kodak, que possivelmente pela sua resistência à mudança acabou por ficar para trás.

O propósito deste estudo era perceber do que se trata a cultura organizacional, quais algumas formas de a definir e classificar segundo diversos autores e também fazer uma análise qualitativa da cultura organizacional da 1ª Conservatória de Registo Predial e Comercial e da 2ª Conservatória de Registo Predial e Automóvel. Consideramos que através da recolha e revisão de literatura e das entrevistas semiestruturadas alcançamos esses objetivos, ainda com o ressalvo, que este tema é extremamente vasto, e poderá ser estudado com várias abordagens, usando a obra de vários autores e com diferentes metodologias.

A maior lição desta análise é que a cultura é inerente ao ser humano quando se junta em grupos (HOFSTEDE *et al.*, 2010), logo podemos esperar encontrar uma cultura em qualquer organização, para o mal e para o bem, logo é muito pertinente que as lideranças tomem este fator em consideração quando tomam decisões para a sua organização, tentando sempre tomar partido das mais valias da mesma, de modo a maximizar os resultados.

Referências Bibliográficas:

ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. 2 ed. Londres: SAGE Publications Lda, 2013. 239 p.

BAKER, K. A. **Organizational Culture**. 2002.

CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J. Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, v.5, 1991.

DENISON, D. R.; HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?. **Advances in Global Leadership**, v.3, p. 205–227, 2003.

DENISON, D. et al. Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. **International Institute for Management Development**, p. 1-39, 2006. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/228801211>>

DEHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, 1993.

ESTRIN, J. Kodak's First Digital Moment. **The New York Times**, ago.2015. Disponível em: <<https://lens.blogs.nytimes.com/2015/08/12/kodaks-first-digital-moment>>

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations software of the mind**: intercultural cooperation and its importance for survival. Nova York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n.8, p. 1609–1621, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>>

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. Nova York: The Free Press, 1992. 224 p.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. 434 p.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. (2013). Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361–388, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>>

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, 1983.

