

6 Conclusões

Como descrito na Introdução (Capítulo 1) esta pesquisa teve como objetivo principal verificar o papel da congruência da cultura organizacional das parcerias interorganizacionais no desempenho das terceirizações. Para isso, foram analisadas as variáveis culturais de empresas que mantinham um relacionamento de parceria interorganizacional (terceirização), identificada a congruência entre elas e correlacionado com o seu sucesso da terceirização.

Esta pesquisa descreveu três estudos de casos, compostos por quatro empresas cada, sendo uma contratante e três contratadas. Estas organizações foram pesquisadas com base nos modelos de Sarros et al. (2005) para identificação da cultura organizacional e de Grover et al. (1996) para identificação do desempenho, descritos no Capítulo 2. Estas análises utilizaram simultaneamente metodologias quantitativa e qualitativa conforme descritas no Capítulo 3.

Com base nos resultados (Capítulo 4) e suas análises (Capítulo 5), os objetivos da pesquisa foram alcançados com:

- A identificação da cultura organizacional de cada uma das empresas participantes dos estudos de casos.
- A comparação da cultura organizacional entre cada contratante e suas respectivas contratadas.
- A identificação do desempenho de cada uma das relações de parceria interorganizacional.

Além disso, objetivando comparar os resultados dos casos individuais, com uma mesma estrutura, para identificar evidências comuns e padrões de comportamento, foi elaborada uma síntese de casos cruzados (Yin, 2001) que segundo Eisenhardt (1989) contribui para a obtenção da validade interna.

Assim, analisando os três estudos de casos em conjunto, contendo 12 empresas, foi possível extrair dos resultados alguns padrões:

- Todos os resultados das correlações canônicas apresentaram linearidade, exceto uma (empresas BETA e BETA1), indicando que os valores organizacionais de quase todas as parcerias se correlacionavam positiva e linearmente. No entanto, devido às correlações não terem sido estatisticamente significantes, não foi possível afirmar que existia correlação entre as culturas das empresas participantes dos estudos de casos. A análise qualitativa dos valores organizacionais, que buscou “fornecer explicações científicas efetivas dos fatos” (Flick, 2004:273), produziu indícios de que, apesar de algumas semelhanças, as culturas organizacionais das empresas em cada estudo de caso eram assimétricas.
- Ao nível de significância de 95%, nenhuma das parcerias interorganizacionais apresentou a probabilidade (p-value < 0,05) de ter congruência cultural, exceto uma (empresas ALFA e ALFA1 com p-value = 0,022), indicando uma baixa significância estatística. No caso da parceria das empresas ALFA e ALFA1, que apresentou significância estatística, o desempenho foi bom. Mas, mesmo sendo significativa, o índice de redundância da análise da correlação canônica foi menor que 0,300, indicando que a função não possuía significância prática, mesmo estatisticamente significativa.
- Não houve congruência estatística (redundância > 0,300) entre qualquer uma das relações de parceria interorganizacional, apesar da variância explicada canônica (R^2_c) de todas as parcerias ter sido maior que 0,654 (exceto as empresas BETA e BETA1). A variância explicada é a medida da capacidade que um fator tem de representar a variação total das variáveis originais.
- O desempenho (sucesso) dos contratos de terceirização foi considerado:
 - Regular em 4 parcerias das empresas: ALFA e ALFA2; BETA e BETA1; BETA e BETA2; GAMA e GAMA2.
 - Bom em 4 parcerias das empresas: ALFA e ALFA1; BETA e BETA3; GAMA e GAMA1; GAMA e GAMA3.
 - Muito bom em uma parceria das empresas: ALFA e ALFA3.

Estes padrões indicam que apesar da não existência de congruência cultural, estatisticamente significativa, entre todas as empresas o desempenho (sucesso) variou entre regular, bom ou muito bom.

Com esta síntese de casos cruzados foi possível observar que não se apresentou qualquer caso de uma parceria com congruência cultural e insucesso. Uma situação não garante a outra, mas o fato de não ter emergido um caso de culturas congruentes com desempenho regular ou ruim é uma excelente contribuição para a teoria e estimula futuros estudos.

A partir do estudo, foi possível verificar que conforme estabelece a teoria, a busca pelo parceiro que venha a promover o melhor resultado no contrato de terceirização é sempre desejável (Lee; Yu, 2004). Além disso, ficou explícito nas entrevistas que, como em qualquer relacionamento de terceirização, a interação entre a contratante e a contratada vai além das regras estabelecidas no contrato, pois existem variáveis que são intangíveis, não especificadas em contrato (Lee; Kim, 2005). Assim, como declarado por diversos entrevistados, em especial os gestores dos contratos e de Recursos Humanos das empresas participantes, se os parceiros não tiverem uma cultura organizacional congruente, o relacionamento pode dificultar a melhoria da qualidade da parceria.

Os resultados da pesquisa qualitativa sustentam a literatura que enfatiza o papel dos valores organizacionais como possíveis influenciadores do desempenho organizacional (Lee; Yu, 2004). Entretanto, os resultados da pesquisa quantitativa não podem levantar suposição semelhante devido às análises estatísticas não terem sido significantes.

No que diz respeito às suposições iniciais desta pesquisa é importante destacar:

- **Suposição 1:** A existência de congruência da cultura organizacional da contratante e da contratada influencia o desempenho da parceria de terceirização.

Por não ter sido possível identificar parcerias interorganizacionais congruentes e devido à existência de parcerias bem sucedidas sem congruência cultural, esta suposição não foi confirmada.

- **Suposição 2:** Quanto maior a congruência entre os valores essenciais (*core values*) do contratante e do contratado, maior a possibilidade da terceirização ser considerada um sucesso pelos parceiros.

O que foi possível verificar é que mesmo havendo correlação canônica alta ($> 0,600$) e positiva, não foi identificada nenhuma relação interorganizational congruente (redundância $> 0,300$), apesar da maioria

das parcerias terem sido consideradas de sucesso. Devido à existência de parcerias bem sucedidas sem congruência cultural, esta suposição também não foi confirmada.

- **Suposição 3:** Os valores essenciais, considerados como variáveis intangíveis (comportamentais) influenciam no desempenho da terceirização.

Como apresentado no resultado da pesquisa, a maioria das parcerias era de sucesso, mas os valores não eram congruentes. Dessa forma, está suposição não foi confirmada.

Em função de alguns autores mencionados no referencial teórico terem afirmado que nas pesquisas realizadas (aplicado em seção transversal por empresa) a cultura organizacional influencia o desempenho organizacional (Curry; Moore, 2003; Gordon; Ditomaso, 1992; Kotter; Heskett, 1994; Denison; Mishra, 1995) e, se a conclusão de Adkins et al. (1996) sobre aumento de desempenho entre colegas de trabalho que possuem valores semelhantes se aplica também às relações de parceira entre empresas, era esperado que a congruência da cultura de duas empresas em uma relação de parceria interorganizacional também tivesse uma influência positiva no desempenho. No entanto, um dos resultados desta pesquisa demonstrou que mesmo não havendo congruência cultural o desempenho (sucesso do contrato) é possível de existir.

Por outro lado, outros resultados da pesquisa validam as descobertas de alguns estudos que afirmam que existem diversas variáveis que podem afetar o desempenho das organizações, entre elas a cultura organizacional. Com isso, é possível inferir que a congruência da cultura organizacional isolada não garante o sucesso da parceria interorganizacional.

A pesquisa trouxe algumas contribuições para a literatura organizacional que podem ser listadas como:

- A riqueza de mais uma aplicação metodológica de métodos da análise de um tema pouco explorado como congruência cultural.
- Novos resultados para a questão do gerenciamento cultural que permite verticalizar conceitos implícitos da questão cultural na definição de políticas gerenciais.

Para a administração e gestão, de forma inédita, a pesquisa testou um novo método de identificação e comparação da cultura organizacional. Mesmo que a

cultura organizacional não impacte isoladamente no desempenho das parcerias interorganizacionais, a possibilidade de mapear e comparar a cultura organizacional contribui para o aumento da qualidade dos processos seletivos de empresas prestadoras de serviços (Russo, 2007).

6.1 Implicações acadêmicas

Segundo Oliveira et al. (2006:8), “o exame dos conflitos com as teorias existentes colabora para a credibilidade dos resultados e representa uma oportunidade ao buscar razões para as diferenças”. Dessa forma, buscando orientar e estimular futuros estudos, algumas razões identificadas são possivelmente decorrentes dos procedimentos de coleta de dados adotados de outras pesquisas acadêmicas.

Glick et al. (1990) relataram sobre as vantagens e desvantagens de utilizar como respondente um único representante sênior da organização. Apesar dos autores terem utilizado em seu estudo um respondente único, alertaram para a possibilidade de o respondente sênior único poder apresentar tendenciosidade em função de super-avaliar fatores ligados à sua função. Meyers e Newman (2007:5) também enfatizam este problema denominando-o “tendência da elite”.

Há indícios (veja Capítulo 5) que as empresas contratadas super avaliaram a maioria das questões que buscavam identificar o desempenho da relação de parceria interorganizacional. Isto pode ter ocorrido em função do gestor do contrato da contratada querer demonstrar que a relação era melhor do que poderia efetivamente ser.

Outro motivo pode ter sido a intencionalidade do gestor de Recursos Humanos na escolha do prestador de serviços. Há a possibilidade das escolhas terem ocorrido em função dos vínculos existentes.

Um terceiro motivo que pode ser explicitado foi o fato de não ter ocorrido comunicação direta entre o entrevistador e os respondentes (Lakatos, 1991) das empresas contratadas (exceto os gestores dos contratos das contratadas). Apesar das instruções de preenchimento do questionário e do fato que as questões não deveriam ser explicadas, pode ter ocorrido incompreensão do significado das

perguntas, por parte dos entrevistados, podendo ter gerado falsas interpretações e, conseqüentemente, ter provocado desvios nos resultados.

O quarto motivo diz respeito ao tamanho da amostra. No caso das empresas contratadas, a amostra atendeu ao número mínimo necessário para permitir a significância estatística. Uma amostra maior poderia ter contribuído para aumentar a significância estatística. Como a variância explicada foi alta em todas as análises, um maior número de respondentes, em cada amostra, poderia ter contribuído para um resultado estatisticamente significativo (Hair et al. 1998).

Como os métodos utilizados estão suportados no referencial teórico, seria instigante testar em futuros estudos outras formas de coleta de dados na identificação da cultura organizacional.

6.2 Recomendações

O fato de esta pesquisa ser inédita no seu propósito – a análise do impacto da cultura organizacional na relação de parceria interorganizacional – abre a possibilidade de aprimoramento nos processos adotados. Apesar de o pesquisador ter buscado reduzir as interferências externas com a utilização da triangulação da pesquisa qualitativa e quantitativa e, nesta última, com o uso de múltiplos métodos, isto não foi possível por completo, em função do reduzido tempo e recursos para a aplicação da pesquisa de campo.

Em função de ser uma pesquisa empírica inédita, a não confirmação das suposições, abre uma oportunidade para novos estudos que busquem analisar múltiplas relações de parceria de um mesmo contratante para investigar a existência de congruência na cultura organizacional e o grau de seu impacto no desempenho de diversos contratos.

Além disso, cabe fazer a escolha dos terceiros e a coleta de dados de todos os participantes da pesquisa, sejam os funcionários do contratante ou das contratadas, de forma direta, sem interferência da contratante. Além disso, cabe realizar a pesquisa de satisfação com múltiplos usuários do contrato de terceirização.

6.3 Implicações organizacionais e/ou gerenciais

O resultado da pesquisa possibilita orientar aos gestores organizacionais que a congruência da cultura organizacional de forma isolada não é o único fator que influencia o sucesso da parceria interorganizacional. Assim, os gestores precisam ficar atentos às demais variáveis intangíveis existentes nas terceirizações.

Por outro lado, a pesquisa revelou um método de diagnóstico da cultura organizacional, que se usado de forma apropriada, pode ser de grande utilidade para os Administradores, pois:

- Permite diagnosticar e comparar a cultura organizacional de uma, duas ou mais empresas.
- Sensibiliza o Administrador para a complexidade do diagnóstico da cultura organizacional.
- Reduz os problemas e as armadilhas do diagnóstico da cultura organizacional.
- Estabelece a cultura organizacional como um modelo de gestão estratégica.
- Revela o poder dos valores organizacionais para a gestão empresarial.
- Expõe as dificuldades de gerenciar a cultura organizacional.
- Aumenta a possibilidade de sucesso nas relações de parceria interorganizacional.

Finalizando, as pesquisas têm demonstrado que a motivação pela terceirização tem sido explicada com base nos benefícios estratégico, econômico e tecnológico e, principalmente, em função da satisfação dos gestores dos contratos, que exprimem uma forma de desempenho da parceria. As tentativas de identificar as variáveis intangíveis que determinavam o sucesso da terceirização intensificam os estudos sobre o tema e buscam desenvolver teorias para o entendimento dos relacionamentos nas terceirizações.

O modelo aplicado nesta pesquisa sobre terceirização contribui para a transição que vem ocorrendo do modelo de mensuração econômica (tangível) para o modelo social (intangível), tendo em vista que nos relacionamentos de

terceirização, a interação entre o contratante e o contratado vai além das regras estabelecidas no contrato.