

6 Conclusões

As empresas estudadas estão na mesma indústria, mas possuem atividades diferentes. A Empresa A tem o foco em projetos e serviços, a Empresa B tem foco em desenvolvimento de produtos e por fim a Empresa C tem foco em comercialização de produtos e serviços de atendimento.

Ainda assim elas tiveram alguns resultados similares. Todas demonstraram grande capacidade de adaptação e ajuste ao mercado em alguns momentos da sua história. Essa capacidade parece ser muito mais ligada aos fundadores e alta gerência do que aos demais funcionários. No entanto, todas elas carecem de uma missão clara que sirva de norte para essa adaptação de modo elas tenham uma competição mais distintiva.

Em todas elas existe um envolvimento estruturado em torno da colaboração e cooperação entre equipes. Nenhuma delas apresenta hoje uma cultura verdadeiramente participativa. Na Empresa B, onde o índice foi classificado como alto, na verdade o que existe é a oportunidade de participação. Os funcionários têm tanto receio de desagradar, que eles evitam exercer o seu direito e se expor com a tentativa de inovação.

Outro ponto interessante é o fato de que elas não possuem uma missão clara que sirva de direcionamento de longo prazo. Elas trabalham de modo contingencial, muito focada nas necessidades dos clientes e do mercado.

Esses pontos todos parecem estar ligados ao momento de vida das empresas. Os seus fundadores deram o impulso de crescimento inicial que permitiu alimentar o seu sucesso durante mais de dez anos. Hoje, o modelo baseado apenas no fundador não funciona, ou funciona de forma limitada. Essas empresas perceberam isso e procuram se organizar e formalizar sua estrutura. Isso indica que essas questões podem estar ligadas ao momento no ciclo de vida que essas empresas se encontram.

A análise usando os modelos de Denison e Mishra (1995) e Daft (2010) levantou diversos pontos comuns significativos entre essas empresas. O fato de terem sido criadas no mesmo momento histórico na mesma indústria parece ter influenciado sua cultura.

O questionário de Denison aplicado apenas em um indivíduo por empresa teve um suporte limitado do que foi observado na análise qualitativa. Para esse instrumento ser mais efetivo é necessário alguma mudança na forma como foi aplicado nesse estudo. Talvez a aplicação em todos os líderes, em vez de apenas o fundador seja o caminho. Ou talvez, a aplicação in loco explicando melhor o significado de cada pergunta e tirando dúvidas que o participante colocar seja a solução.

De qualquer forma, a abordagem pragmática adotada na pesquisa foi capaz de compensar a aparente fraqueza da forma como um dos instrumentos foi aplicado.

Hosftede colocou que o estudo de organizações é complexo e com uma quantidade muito grande de interdependências. Nesse contexto, é importante prestar atenção em indícios quando encontrados, mesmo que eles sejam pequenos. O uso de uma metodologia baseada no modelo de cultura e efetividade de Denison (1997b) trouxe indícios significativos que reforçam a existência dessa relação.

Alguns próximos passos foram identificados para continuar esse estudo:

- Aplicar o questionário de Denison e Mishra (1995) no líderes da organização, em vez de apenas no fundador.
- Aumentar o número de organizações pesquisadas.
- Usar a análise de ciclo de vida nos estudos de casos.
- Fazer mais de um ciclo de entrevistas com os líderes. Um segundo ciclo alimentado com análise do primeiro permitiria aprofundar melhor os temas vistos no primeiro ciclo.
- Usar análise de sub-culturas ligadas à profissão. As organizações possuíam diferentes perfis profissionais e isso pode ter sido um fator de interferência nos resultados observados.