

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Grazielle Labanca do Prado Santana

**IMPACTO CULTURAL NA AQUISIÇÃO:**  
estudo em uma empresa de autopeças

Belo Horizonte  
2018

**Grazielle Labanca do Prado Santana**

**IMPACTO CULTURAL NA AQUISIÇÃO:  
estudo em uma empresa de autopeças**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Linha de Pesquisa: Mudança e Cultura

Belo Horizonte  
2018



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **GRAZIELLE LABANCA DO PRADO SANTANA**, REGISTRO Nº. 580. No dia 09 de fevereiro de 2018, às 16:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado “**IMPACTO CULTURAL NA AQUISIÇÃO: estudo em uma empresa de Autopeças**”, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 09 de fevereiro de 2018



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce  
FUMEC

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão textual e gramatical da dissertação, da Área de concentração: Relação de poder e dinâmica das organizações, de autoria de Grazielle Labanca do Prado Santana sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentado ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, intitulado: “Cultura Organizacional: Análise da aquisição de uma empresa de autopeça no estado de Minas Gerais”. 91 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos gramaticais
- Aspectos textuais
- Normatização

Belo Horizonte, 31 de janeiro de 2018.



Revisora: Taís Pereira

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/1954270862966472>

ID Lattes: 1954270862966472

Ao meu marido, Dalberth, por nunca limitar minhas loucuras.

## AGRADECIMENTOS

“Agradecer é admitir que, em algum momento, você precisou de alguém”. E como eu precisei!!! Primeiramente agradeço a Deus que permitiu que este momento fosse vivido, trazendo alegria a meus familiares e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço a meu orientador, Dr. Fernando Coutinho Garcia, pela paciência, dedicação e ensinamentos que possibilitaram que eu realizasse esta dissertação. Incansável em suas orientações permitiu que esse caminho fosse mais acessível, dando confiança e segurança na realização deste trabalho.

Ao Centro Universitário Unihorizontes e todo seu corpo docente composto por professores incríveis: Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo, Dr. Antônio Luiz Marques, Dra. Caissa Veloso e Sousa, Dr. Gustavo Rodrigues Cunha, Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima, Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Dr. Reynaldo Maia Muniz, Dra. Talita Ribeiro da Luz, Dr. Wendel Alex Castro Silva, Dra. Aleixina Maria Lopes Andalecio (minha primeira orientadora) e, em especial, ao professor Dr. Luciano Zille Pereira que, com sua grande sabedoria desperta o desejo do aprendizado contínuo. Vocês realmente fazem a diferença! Agradeço também à direção e à administração que realizam seu trabalho com tanto amor e dedicação, trabalhando incansavelmente para que nós, alunos, possamos contar com um ensino de extrema qualidade.

Agradeço a meus pais, pelo amor, carinho, paciência e seus ensinamentos. E a minha mãe, Maria Fani, que tenho certeza, vela por mim em todos os meus passos. É por vocês que continuo seguindo.

Agradeço, de forma muito especial, a meus irmãos, Danilo, Daniel e Danielle, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante. Agradeço também por permanecermos unidos, em quaisquer circunstâncias e, além disso, trazer ao meu convívio pessoas tão maravilhosas como seus cônjuges e filhos.

Agradeço a meus velhos amigos por confiarem em mim e estarem do meu lado em todos os momentos da vida. Agradeço também a meus novos amigos, aqueles que trouxeram frescor nesta caminhada tão peculiar do mestrado.

À Cosma do Brasil, especialmente à alta administração, que proporcionaram a realização deste estudo, permitindo a integração da academia à realidade organizacional, somente a teoria, sem a realidade empírica, não é suficiente.

Eu sei o preço do sucesso: dedicação, trabalho duro, e uma incessante devoção às coisas que quero ver acontecer. Por isso, agradeço mais uma vez a meu amado marido, Dalberth, por seguir junto, sendo a força necessária para a conquista de tão belo título.

*Basta entrar em qualquer grande organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz às vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam. Para não dar um mau passo, o recém-chegado mantém-se alerta: desliza com prudência minuciosa; procura captar significados nas entrelinhas; mede e compara silêncios e posturas; pouco se atreve a dar notícia de si, para não destoar; sabe-se estranho, forasteiro, outro – tal qual um imigrante; pisa em ovos, cheio de dedos e medidas; move-se nos limites das boas maneiras; escuda-se nas ideias recebidas do senso comum.*

## RESUMO

Esta dissertação trata da cultura na aquisição em uma empresa de autopeça na cidade de Ibité (MG) e tem como objetivo principal descrever e analisar a cultura organizacional antes e após sua aquisição. Para tanto, utilizou-se um estudo com abordagem quantitativa, por meio de um estudo de caso com base descritiva. A pesquisa ocorreu em dois momentos, possuindo corte temporal, de forma longitudinal, em que se acompanharam as mudanças no decorrer do tempo. A primeira parte da pesquisa ocorreu em novembro de (2011), antes do processo de aquisição ser anunciado. A segunda ocorreu em setembro de 2017. Para a coleta de dados, utilizou-se questionário, desenvolvido por Ferreira et al. (2002) que se baseia nos principais elementos constitutivos da cultura organizacional na empresa. Os dados apurados tiveram suas estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas usadas para cada dimensão. Como embasamento teórico, realizou-se um panorama sobre os processos de fusões e aquisições, destacando as referências das consultorias KPMG (2017), *Acquisitions* (2008) e *Pricewaterhouse Coopers* (2016). Levantamento sobre cultura e cultura organizacional, em que se definiu o uso do conceito de cultura, conforme definido por Lanzer (2013), como os conjuntos de normas de conduta que regem o comportamento de um grupo de pessoas, assim como, os elementos da cultura organizacional, baseados nos estudos de Schein (2009) e Hofstede (2010). A empresa, nos dois momentos de sua gestão, apresentou afinidades nas culturas organizacionais aplicadas. Sendo as correlações existentes nas dimensões de valores “profissionalismo cooperativo”, “profissionalismo competitivo e individualista” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, assim como, similaridades nas práticas de “integração externa” e “recompensa e treinamento”. No entanto, os resultados da pesquisa apontaram divergências para as dimensões de “rigidez na estrutura de poder” e na prática de “relacionamento interpessoal”. Outro fator relevante foi identificado nos dados demográficos e ocupacionais, em que a média de tempo de empresa dos funcionários da empresa após a aquisição é de quatro anos, ou seja, inferior ao período no qual a empresa foi adquirida, o que comprova que houve uma renovação do quadro de funcionários após o processo de aquisição. Indiferente se houve ou não um processo de mudança na organização, para os membros da empresa, é fundamental o entendimento da cultura, seus valores e práticas, para suavizar seus processos decisórios.

**Palavras-chave:** Aquisição. Cultura. Cultura organizacional.

## ABSTRACT

This dissertation deals with culture in the acquisition in a automotive parts company in Ibirité, (MG - Brazil) and has as main objective to describe and analyze organizational culture before and after its acquisition. To this, a study with a quantitative approach was used, through a descriptive case study. The research occurred in two moments, having a time cut, in which the changes were followed over time. The first part of the survey took place in November 2011, before the acquisition process was announced. The second part occurred in September 2017. For data collection, a questionnaire was used, developed by Ferreira et al. (2002) which is based on the main constitutive elements of organizational culture in the company. The data determined had their descriptive statistics, such as minimum, maximum, medium and standard deviation and graphic techniques used for each dimension. As a theoretical basis, an overview of the mergers and acquisitions processes was carried out, highlighting the references of the consultancies KPMG (2017), Acquisitions (2008) and Pricewaterhouse Coopers (2016). Survey on culture and organizational culture, in which the use of the concept of culture was defined, as defined by Lanzer (2013), as the sets of standards of conduct that govern the behavior of a group of people, as well as the elements of organizational culture, based on the studies of Schein (2009) and Hofstede (2010). The company, in both moments of its management, presented affinities in the organizational cultures applied. Since the correlations exist in the dimensions of values "cooperative professionalism", "competitive and individualistic professionalism" and "satisfaction and well-being of employees", as well as similarities in the practices of "external integration" and "reward and training". However, the results of the research indicated divergences for the dimensions of "rigidity in the power structure" and in the practice of "interpersonal relationship". Another relevant factor was identified in the demographic and occupational data, in which the average company time of the company's employees after the acquisition is four years, that is, less than the period in which the company was acquired, which proves that there was a renewal of the staff after the acquisition process. Indifferent whether or not there was a process of change in the organization, for the members of the company, it is essential to understand the culture, its values and practices, to smooth their decision-making processes.

**Keywords:** Acquisition. Culture. Organizational culture.

## LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1	Citações sobre cultura (anos 1966 a 2012)	17
Quadro 1	Definições de transações F&A	21
Gráfico 1	Evolução Anual do número de transações 1997-2016	22
Tabela 1	Ranking com o número de transações ocorridas no Brasil por setor	22
Tabela 2	Desempenho das F&A em Estudos Nacionais	23
Quadro 2	Fatores comuns identificados no sucesso e no fracasso de uma F&A	24
Quadro 3	Algumas Categorias Usadas para Descrever Cultura	26
Figura 2	Níveis de cultura	27
Figura 3	Os Três Níveis de Unicidade na Programação Mental	28
Figura 4	A "Cebola": Manifestações de Cultura	29
Tabela 3	Estratificação e cálculo da amostra	34
Figura 5	Informações apresentadas em um Boxplot	37
Quadro 4	Identidade Organizacional da ThyssenKrupp – Unidade Automotive	40
Figura 6	Uma fórmula orgânica para a genética industrial Magna	42
Gráfico 2	Fórmula de Compartilhamento de Lucro da Magna	43
Quadro 5	Identidade Organizacional da Magna – Unidade Cosma	44
Tabela 4	Composição das dimensões da cultura organizacional	46
Tabela 5	Questões Invertidas	46
Gráfico 3	Distribuição dos respondentes em relação ao gênero	48
Gráfico 4	Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária	49
Gráfico 5	Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade	49
Gráfico 6	Distribuição dos respondentes conforme cargo na organização	50
Gráfico 7	Distribuição dos respondentes conforme área de atuação	50
Gráfico 8	Distribuição conforme tempo de atuação na empresa	51
Tabela 6	Coeficiente Alpha de Cronbach para as dimensões de cultura organizacional	52
Tabela 7	Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões associadas à Cultura Organizacional	52
Gráfico 9	Boxplots das médias das dimensões da cultura organizacional	54
Tabela 6	Análise descritiva das variáveis de pesquisa por empresa	62
Gráfico 10	Distribuição dos respondentes em relação ao gênero - Magna	62
Gráfico 11	Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária	63
Gráfico 12	Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade	63
Gráfico 13	Distribuição dos respondentes conforme cargo na organização	64
Gráfico 14	Distribuição dos respondentes conforme área de atuação	65
Gráfico 15	Distribuição conforme tempo de atuação na empresa	65
Tabela 6	Análise descritiva das variáveis de pesquisa por empresa	67
Gráfico 16	Análise de normalidade de profissionalismo cooperativo	68
Gráfico 17	Análise de normalidade de rigidez na estrutura hierárquica de poder	68
Gráfico 18	Análise de normalidade de rigidez na estrutura hierárquica de poder	63
Gráfico 19	Análise de normalidade de profissionalismo competitivo e individualista	69
Gráfico 20	Análise de normalidade de satisfação e bem-estar dos empregados	69
Gráfico 21	Análise de normalidade de práticas de integração externa	70
Gráfico 22	Análise de normalidade de práticas de recompensas e treinamento	70
Gráfico 23	Análise de normalidade de práticas de relacionamento interpessoal	71
Tabela 7	Teste de comparação de tendência central – Mann-Whitney	71
Quadro 6	Resumo dos dados demográficos e ocupacionais	73
Quadro 7	Resumo das dimensões culturais	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1 UM PANORAMA SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES	20
2.2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
<b>3 – METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 MÉTODO	32
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	33
3.4 COLETAS DE DADOS	34
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	35
<b>4. AMBIÊNCIA DO ESTUDO</b>	<b>38</b>
4.1 THYSSENKRUPP AUTOMOTIVE	38
4.2 MAGNA INTERNATIONAL	41
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>45</b>
5.1 A ANÁLISE DOS RESULTADOS - THYSSENKRUPP	47
5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	47
5.1.2 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	51
5.2 A ANÁLISE DOS RESULTADOS DA EMPRESA EM 2017	61
5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	61
5.3 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	67
5.4 CONFRONTO DAS CULTURAS – THYSSENKRUPP E MAGNA	72
<b>6 – CONCLUSÕES</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTÕES DE MAPEAMENTO CULTURAL</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO C – CONSTITUIÇÃO CORPORATIVA DA MAGNA</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI foi denominado como a era da informação ou era digital e se apresentou como um período de constantes e rápidas mudanças. Dentre elas, destacam-se as inovações tecnológicas, econômicas e sociais, gerando pressões sobre os indivíduos e as organizações. Nesse cenário, destacam-se a busca pela eficiência a necessidade de otimização dos recursos, a competitividade, o alto desempenho e, como não deixaria de ser, a busca por lucratividade (CASTRO, 2010).

Para atender às expectativas desse cenário desafiador, as empresas respondem, com flexibilidade, rapidez, baixos custos e alto índice de qualidade. Muitas vezes, uma empresa busca diversificar ou expandir seu mercado, utilizando a estratégia de alguma forma de junção com outra empresa, podendo ser um licenciamento, aliança, *joint ventures*, fusão ou uma aquisição, sendo as duas últimas mais comuns (CASTRO, 2010).

A atividade de fusões e aquisições (F&A), conhecida em inglês por *mergers and acquisitions* (M&A), é um tópico relevante para muitas empresas que buscam o crescimento. Tais aquisições possuem altas chances de criar valor para os acionistas da adquirente, foram analisadas as 500 maiores aquisições de empresas de capital aberto anunciadas entre janeiro de 2004 e março de 2014 e se identificou que 55% delas criaram valor financeiro 24 meses após o acordo anunciado (HERD; MCCLELLAND, 2017).

O cenário mundial para as aquisições e fusões, apesar das turbulências na economia global e nos mercados, apresentou o terceiro melhor resultado da última década no ano de 2016 (BAIGORRI; NAIR, 2016). Ainda conforme esses autores, as previsões para o ano de 2017 de que o mercado de F&A seria afetado por forças contrastantes: como capital disponível e barato, mercados de ações, operando com avaliações altas, confiança dos executivos otimistas, mas com instabilidade política e econômica dos mercados, foi confirmada.

Mesmo com esse sentimento econômico positivo geral, as atividades de fusão e aquisição em 2017 foram estáveis. Porém, grandes negócios foram anunciados, dentre eles, a Amazon que adquiriu uma empresa de alimentos; a Intel, a *Mobileye*

(empresa que desenvolve sensores e câmeras); a *United Technologies* (UTX - *Free Report*) concordou em comprar *Rockwell Collins* (COL - *Free Report*), movimentando a área da aviação e a *Disney* comprou a *Century Fox*, citando os quatro maiores processos (JOHNSON, 2017).

No ano de 2017, foram anunciados, no Brasil, 643 transações de fusão ou aquisição, conforme a PWC – *Pricewaterhouse Coopers* (2018). Esse crescimento foi 8% maior do que as transações realizadas no ano de 2016, quando foram registradas 597 transações, sendo o menor desempenho dos últimos dez anos, apesar de apresentar um valor total de US\$37,65 bilhões, valor superior em US\$ 2,8 bilhões em relação ao ano de 2016. Em 2017, conforme o jornal Valor Econômico (2018), as operações de fusão e aquisição, ocorridas no Brasil, somaram R\$194,930 bilhões, aumento de 4,40% em relação a 2016.

Apesar de todo o otimismo quanto a F&A, para Walker *et al* (2016), as fusões e aquisições são negócios de risco, especialmente para os acionistas das empresas adquirentes. Muitos fatores contribuem para o sucesso ou o fracasso da fusão e aquisição, inclusive, estão além do controle do gerenciamento. Para os acionistas, esses riscos podem ser minimizados consistentemente aplicando disciplina à forma como avaliam, valorizam e produzem sinergias de suas aquisições.

Dessa forma, as empresas que optam por ampliar seus negócios, por meio de F&A, devem se atentar às nuances que permeiam o relacionamento e o comportamento organizacional após este processo, pois seus impactos são sentidos pelos funcionários das organizações envolvidas e são sujeitos às estratégias da empresa em que trabalham e devem se adaptar a nova cultura (TANURE, 2003).

Na F&A, o choque cultural entre as organizações é um dos fatores mais importantes que contribuem para o fracasso das aquisições, porque, durante um processo de aquisição, a diferenciação pode refletir na forma como os grupos percebem todo o processo; e essa percepção pode formar subculturas que são mais explícita quando os grupos das empresas adquiridas desempenham suas funções em um ambiente de hostilidade e ameaça constante (PARDINI; BRITO, 2014).

Essa perspectiva de fragmentação leva à compreensão de que as situações, geralmente consideradas problemáticas, resultam em várias interpretações, e diante das diferentes e de possíveis interpretações individuais do processo de aquisição, ao

serem analisadas, elas podem ajudar a compreender as perspectivas do grupo e da organização (PARDINI; BRITTO, 2014) que, refletidas nas respostas dos indivíduos, em um processo de mudança, como em uma F&A, estão atreladas à cultura. Em uma organização, é perceptível a cultura existente, como ilustra Srour (2012, p.127).

a arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham [...] E, de forma curiosa, os indivíduos, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos.

Em um processo de F&A, em que, por muitas vezes, as empresas envolvidas são de países diferentes e de tamanhos variados, a integração de duas organizações afeta os padrões de gestão, produção e emprego, por todo o mundo, pois, geralmente, as respostas dadas em um processo de F&A estão correlacionadas à cultura das empresas inseridas no processo (TANURE, 2003).

Schein (2009) apresenta a cultura como um fenômeno dinâmico, pois ela é criada por interações com outros e moldada por comportamento de liderança, por meio de regras, rotinas e normas e, quando esta é organizacional, ela representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Srour (2012) explica que o modo de ser dos habitantes de uma organização é o que determinados padrões de comportamento que expressam, conferindo sentido aos discursos e às práticas.

A cultura organizacional é considerada “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501), e esses valores são modificados no processo de F&A que “envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade” (TANURE; CANÇADO, 2005, p. 11) que, geralmente, apresenta um controle por parte de uma das empresas envolvidas: a adquirida ou a adquirente.

### **1.1 Problematização**

O fenômeno da globalização das organizações e das uniões de nações em blocos permite supor que as diferenças culturais entre as nações e as organizações pudessem diminuir, possibilitando, inclusive, que as diferenças desaparecessem. O que se observou, no entanto, foram que, mesmo com a redução das barreiras econômicas, políticas e sociais, ainda continuam, em evidência, as separações

culturais, impondo outras e novas exigências à compreensão e ao gerenciamento das instituições de diferentes naturezas (COLETA; COLETA, 2007, p. 227).

Um dos primeiros estudos que comprovam a miscigenação cultural nas organizacionais, ao redor do mundo, mesmo após a globalização, foi apresentado por Hofstede (1997), quando identificou que as pessoas carregam programas mentais com características culturais aprimorados desde o nascimento, possuindo sua origem nos diversos ambientes sociais presenciados no decorrer da vida, como, a convivência familiar, e a interação nos grupos de amigos, de escolas, de empresas e de lazer. Sobre isso, Denison et al. (2012, p. 1) explica: “[...] a cultura sempre reflete a sabedoria coletiva que vem das lições que as pessoas aprendem à medida que se adaptam e sobrevivem juntas ao longo do tempo”.

Em um processo de F&A, os hábitos e costumes tradicionais de cada uma das organizações afloram, principalmente diante de alguma incerteza que surge devido a uma mudança na gestão. E, dessa forma, a cultura particular tende a se apresentar, pois todos os membros da “tribo corporativa” tendem a recorrer a seus métodos programados mentalmente, a fim de resistirem a qualquer alteração.

Na resistência às mudanças gerada em um processo de aquisição, surge a problemática da pesquisa proposta. No ano de 2012, ocorreu a aquisição pela multinacional canadense Magna (divisão Cosma), da multinacional de origem alemã ThyssenKrupp (divisão Automotiva). Entender o processo de integração cultural empreendido pela adquirente, após a aquisição da ThyssenKrupp, é um dos princípios norteadores desta pesquisa, que visa saber em que medida a cultura da empresa está presente no atual contexto administrativo, influenciando a realidade organizacional.

Diante do contexto apresentado, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as dimensões da cultura organizacional que estão presentes na Magna após o processo de integração cultural estabelecido na aquisição pela multinacional alemã ThyssenKrupp?**

## **1.2 Objetivos**

Para responder ao questionamento apresentado, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar a cultura organizacional de uma empresa de autopeças antes e após sua aquisição.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

Para se alcançar o objetivo geral que responde à questão problema da pesquisa, têm-se os seguintes objetivos específicos:

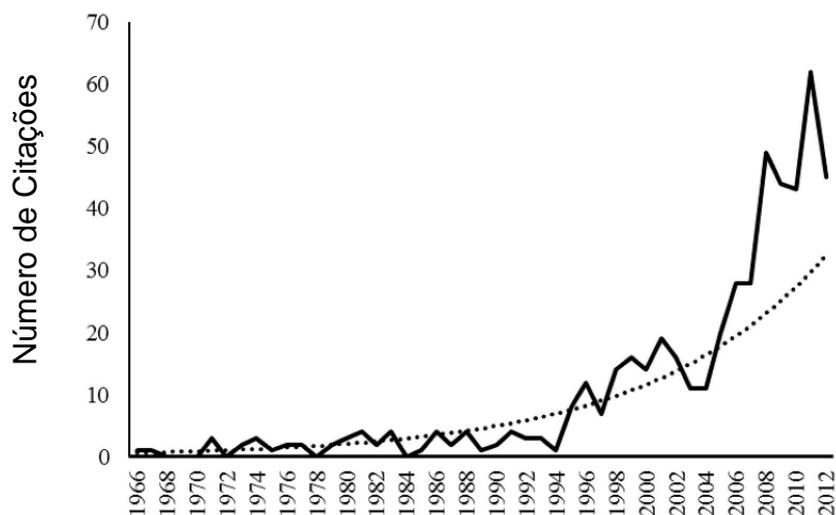
- a) identificar os elementos da cultura organizacional da empresa antes do processo de aquisição;
- b) identificar os elementos da cultura organizacional da empresa após o processo de aquisição;
- c) comparar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional da empresa antes e depois do processo de aquisição.

### **1.3 Justificativa**

O estudo da cultura organizacional e as diferenças culturais têm sido amplamente estudadas em Negócios Internacionais (NI), principalmente ao longo das últimas três décadas, conforme apresentado pelo estudo bibliométrico de Reis, Ferreira e Santos (2013). Nesse estudo, os autores focam nos três principais modelos culturais na pesquisa em NI: Hofstede (1980), Hall (1976) e Trompenaars (1993) e no conceito de distância cultural de Kogut e Singh (1988). Foram visitados mais de 3.600 (três mil e seiscientos) artigos publicados em sete periódicos. Os resultados encontrados reconhecem a taxonomia das características culturais de Hofstede (1980) como a taxonomia cultural mais citada e está interligada com muitos dos ramos fundamentais da pesquisa em NI e que compôs parte da base teórica desta dissertação.

A FIG. 1, baseada nas pesquisas de Reis, Ferreira e Santos (2013), revela a frequência da citação sobre cultura, ao longo do período de 1966 a 2012, e apresenta o número crescente de citações, evidenciando a escalada da pesquisa relacionada a este termo nas últimas quatro décadas.

**Figura 1 – Citações sobre cultura (anos 1966 a 2012)**



Fonte: Reis, Ferreira e Santos (2013).

Ferreira, Guisinger e Serra (2009), ao realizar pesquisa nos artigos publicados no *Journal of International Business Studies*, durante um período de trinta anos, mostrou que a cultura era a dimensão ambiental mais utilizada, bem como a distância cultural entre organizações e as dimensões absolutas da cultura nacional.

Ao delinear este cenário para a realidade nacional brasileira, realizou-se uma pesquisa nos títulos publicados na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) com o termo “Cultura”, retornando 770 (setecentos e setenta) artigos publicados; para o termo “Culture”, existem 22 (vinte e duas) pesquisas até o ano de 2017. Na busca de “Mudança Cultural”, foram destacados 6 (seis) artigos. Nos termos de “Aquisição e Fusão” ou *Mergers and Acquisitions*, existem 2 (duas) pesquisas nesta base de dados.

Na base Scielo (*The Scientific Electronic Library Online*), sobre o termo “Cultura”, foram retornados 13.474 (treze mil e quatrocentos e setenta e quatro) artigos, e com o termo “Culture”, 2.737 (duas mil e setecentos e trinta e sete) artigos relacionados. Refinando a busca para “Cultura e Aquisição”, foram relacionados 74 (setenta e quatro) artigos, e, para “Mudança Cultural”, 10 (dez) artigos.

O tema “cultura” tem sido amplamente estudado e discutido em negócios internacionais e nacionais, no entanto, essa pesquisa por possuir corte temporal, visto que, a mesma empresa é estudada em dois períodos distintos com diferença de seis anos entre elas, amplia as contribuições para ampliar as contribuições

quanto ao comportamento organizacional e sua cultura, em um processo de aquisição, fez-se necessária a busca por este termo, o que justifica academicamente essa entrada nos bancos de dados. Por meio de um estudo de caso, de empresas multinacionais consolidadas e com culturas regionais muito diferentes, investigam-se quais são os pontos mantidos ou alterados pela aquisição no período de cinco anos.

Em sua obra, Schein (2009) proporciona uma visão didática de como ocorre a dinâmica das organizações e das mudanças sofridas em seu processo, apresentando o papel que os líderes exercem na aplicação bem-sucedida dos princípios da cultura para atingir metas organizacionais.

Os pesquisadores Hoffmann, Vieira e Menezes (2017) com a pesquisa “Tipos, setores, nacionalidade e experiência: o que importa para o sucesso das estratégias de fusão e aquisição?” e os pesquisadores Silveira e Garcia (2010) que estudaram a aquisição de uma empresa nacional farmacêutica por uma multinacional dinamarquesa, são exemplos de mais de oito mil publicações e citações sobre o assunto, no período compreendido entre 2010 e 2017. Esta pesquisa, a exemplo de outros estudos, também busca entender o comportamento organizacional e sua cultura, mediante uma aquisição. Confirmando, assim, o papel dos líderes neste processo, os fatores de sucesso na aquisição e a nuance cultural tanto de sua preservação, quanto de sua mudança. Ao analisar a cultura da empresa de autopeças em questão e entender os mecanismos que norteiam os indivíduos e o grupo diante desta mudança, descobrindo pontos falhos que oneram a empresa e impedem o melhor resultado.

Assim, o resultado desta pesquisa poderá contribuir para outros pesquisadores e acadêmicos da área de Administração expandirem seus estudos e conhecimentos sobre o comportamento organizacional e sua conduta, em um processo de aquisição, para, inclusive, colocar em prática as informações adquiridas, por meio deste trabalho. Entendendo-o, no que diz respeito ao cenário em que estão inseridas as empresas em processos de F&A, e se os padrões culturais atuais atendem às expectativas. Portanto, esta pesquisa justifica-se de forma acadêmica e institucional.

Como em processos de F&A, os indivíduos pertencentes à organização, geralmente, enxergam toda a mudança como lenta e pouco amigável. O que traz sofrimento e dor aos membros da empresa, principalmente, se esses tiverem laços afetivos e

emocionais rompidos (TANURE, 2003). Ao se estudar este processo, consciente da situação dos indivíduos e da irrevogabilidade do processo, espera-se, pois, trazer alguma compreensão e alento a eles. Portanto, trazendo à tona a justificativa social, em que se busca minimizar, mesmo que indiretamente, a dor e sofrimento causados pelo processo.

Esta dissertação, portanto, está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro esta Introdução, em que é apresentada a problematização, os objetivos e a justificativa para sua realização. O segundo capítulo aborda do referencial teórico, trazendo abordagens sobre F&A e cultura. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos. O quarto discorre sobre a ambiência deste projeto, em que se resgatam as características da empresa adquirida e da empresa adquirente, permitindo, de forma panorâmica, vislumbrar a transação de aquisição e o cenário escolhido para a realização da pesquisa. Em seguida, o quinto capítulo versa sobre o desenvolvimento da pesquisa e as comparações pertinentes às culturas das empresas deste estudo. O sexto, e último capítulo, apresenta as conclusões de todo o estudo, assim como suas limitações e sugestões de novas pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta dissertação apresenta seu Referencial Teórico dividido em três seções que versam sobre a cultura organizacional e os elementos pertinentes à cultura de uma organização e o cenário atual de fusões e aquisições.

### 2.1 Um panorama sobre Fusões e Aquisições

É de grande interesse da área de Administração de empresas, e das próprias empresas pesquisar sobre as F&A's, pois, conforme afirmam Matos e Rodrigues (2000, p.13), “[...] Das muitas opções estratégicas ao dispor das empresas, poucas suscitam tanto interesse e tanta controvérsia como as fusões e aquisições”. Alvo de vários estudos, as F&A's podem, de acordo com Tanure e Cançado (2005), ser caracterizadas por diferentes tipos de combinações estratégicas, com níveis distintos de investimento, com formatos legais próprios, e, inclusive, com impactos diferentes nas pessoas envolvidas.

Conhecer os modelos de negócios possíveis que impactam a cultura existente da organização facilitará o entendimento de como as pessoas reagirão a todo o processo. As definições aplicadas, na categorização de uma transação entre empresas, podem ser definidas com base nos conceitos apresentados pela *Pricewaterhouse Coopers - PWC* (2016, p. 18), conforme apresenta o “Quadro 1”.

O grande objetivo das empresas em buscar as F&A's gira em torno da maximização do lucro que podem vir de ganho de poder de mercado, eficiência operativa, eficiência na gestão, ganhos financeiros (por redução dos custos ou por investimentos mais rentáveis) ou por aquisição de ativos sub-avaliados (MATOS; RODRIGUES, 2000).

A consultoria empresarial *Acquisitions* (2008) reforça que, entre as razões para se implementar uma F&A, merece destaque o aproveitamento de oportunidades para compartilhar com parceiros, reduzindo os riscos e alavancando recursos limitados, como exemplo, a obtenção de *market-share* (produto, serviços, área geográfica, clientes) que, em um processo de F&A, leva semanas ou meses; e em um crescimento normal para a organização, pode levar anos. Outros pontos de

destaque são os ganhos em ativos e bens intangíveis, como tecnologia, canais de distribuição, patentes e imagem que pode ser difíceis de serem desenvolvidas internamente.

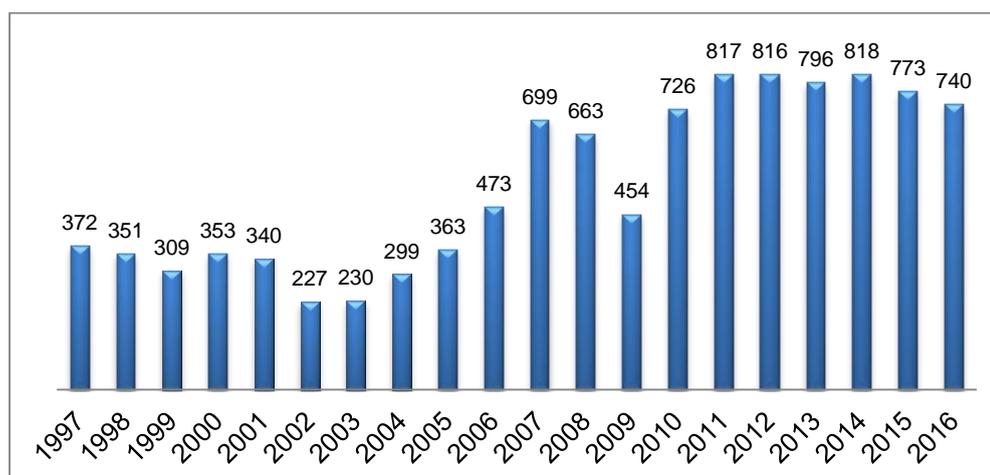
Quadro 1 - Definições de transações de F&A

<b>Categorização da Transação</b>	<b>Definições Aplicadas</b>
Aquisição de participações controladoras	São definidas por aquelas em que o comprador obtém, na transação, o controle da empresa. Enquadram-se, nesta categoria, as transações de compra de 51% a 100% das ações, possuindo uma participação majoritária, ou qualquer outra transação em que fique explícito que o controle foi transferido para o comprador.
Compra de participações não-controladoras	São transações em que o controle da empresa não é transferido junto com as ações tipicamente, são transações com valores inferiores a 50% do capital.
<i>Joint venture</i>	Caracteriza-se por ser um empreendimento de dois ou mais sócios em nova empresa, sendo que os sócios continuam a existir com suas operações independentes.
Fusão	Caracteriza-se por ser um empreendimento de dois ou mais sócios em nova empresa, sendo que os sócios continuam a existir com suas operações independentes.
Incorporação	Acontece quando uma empresa absorve as operações de outra, que deixa de existir.
Cisão	É o tipo de transação em que uma empresa é dividida, surgindo outra. É o caso das empresas que querem separar os negócios em unidades independentes.

Fonte: Pricewaterhouse Coopers (2016, p.18) adaptado.

Para provar que o discurso está associado às ações, as organizações, nos últimos anos, vêm adotando as estratégias das F&A's que apresentam um crescente papel na economia brasileira. De acordo com estudos realizados pela KPMG Corporate Finance (2017), no período entre os anos de 1997 e 2016, ocorreram 10.619 (dez mil e seiscentos e dezenove) operações de F&A no Brasil, com aumento significativo, nos últimos dez anos, conforme apresenta no GRAF. 1.

Gráfico 1 - Evolução Anual do Número de Transações 1997 a 2016



Fonte: KPMG (p. 21, 2017) adaptado.

O Brasil apresentou, no ano de 2016, um total de 740 transações de F&A, com leve retração de 4,3% no número de operações ao ser comparado com o ano de 2015. Conforme a PWC (2017), a Região Sudeste foi a região preferencial para os investimentos em território brasileiro, com 64% nos negócios anunciados. O estado de Minas Gerais aparece em 3º lugar no *ranking* dos estados brasileiros em número de operações de F&A, com 6% de transações anunciadas. Para melhor visualização dos principais setores e seu *ranking*, confira a TAB. 1:

Tabela 1 – **Ranking com o número de transações ocorridas no Brasil por setor**

Posição	Setor	Total
1º	Tecnologia da informação (TI)	104
2º	Empresas de internet	74
3º	Serviços para empresas	64
4º	Instituições financeiras	50
5º	Alimentos, bebidas e fumo	46
6º	Companhias energéticas	32
7º	Hospitais e Laboratórios	31
8º	Produtos químicos e farmacêuticos	24
9º	Transportes	24
10º	Lojas de Varejo	21
11º	Petrolífero	20
12º	Educação	19
13º	Produtos de engenharia	18
14º	Imobiliários	17
15º	Shopping Centers	17
16º	Telecomunicação e mídia	13
17º	Construção e produtos de construção	12
18º	Publicidade e editoras	11
19º	Seguros	11
20º	Outros	132
<b>Total Geral</b>		<b>740</b>

Fonte: KPMG (p. 8, 2017) adaptado.

Apesar de todas as evidências de ganhos e crescimento de F&A, conforme Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), essa estratégia nem sempre é segura, de acordo com os estudos realizados, no período de 2010 a 2017, várias pesquisas empíricas não apontam resultados conclusivos, sendo que dois estudos apresentam resultados ambivalentes e três apresentam resultados negativos, conforme pode ser observado na TAB. 2.

Tabela 2 - Desempenho das F&A em Estudos Nacionais

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado da F&amp;A</b>
Soares, Wegner e Dolci	2016	Estudo de Caso/ Caso único	Positivo
Oliveira e Oliveira	2015	Análise Estocástica/ Caso único	Positivo
Romano e Almeida	2015	Estudo de Eventos/ Caso único	Positivo
Sehnem et al.	2015	Estudo de Eventos/ Caso único	Ambivalente
Pessanha et al.	2014	Estudo de Eventos	Ambivalente
Leitão e Gali	2014	Modelo GARCH	Negativo
Sarfati e Shwartzbaum	2013	Estudo de Casos	Positivo
Motta et al.	2013	Quantitativo/ 120 operações	Negativo
Binder, Maccari e Nasser-Carvalho	2010	Estudo de Caso/ Caso único	Negativo
Minadeo	2010	Estudo de Caso/ Caso único	Positivo

Fonte: Hoffmann, Vieira e Menezes (p. 25, 2017).

Apesar das divergências quanto aos resultados alcançados pelas F&A's, é quase uma unanimidade que um dos principais problemas descritos pela literatura sobre tais transações resvalam na integração de culturas organizacionais distintas (HOFFMANN, VIEIRA e MENEZES, 2017).

Para Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), o problema seria agravado pelas diferenças culturais na integração entre empresas nacionais e internacionais. Mas, ao verificar as transações de F&A, foi possível identificar que diversas empresas internacionais vêm utilizando esta estratégia para entrada no mercado nacional. Dessa forma, a F&A pôde ser motivada por objetivos de longo prazo, uma vez que, em sua análise de curto ou médio prazo, verificou-se que estes prazos são limitados.

A Consultoria *Acquisitions* (2008) compilou as experiências vividas pelas organizações que realizaram o processo de F&A e conseguiram mapear os pontos comuns de sucesso e de fracasso de uma organização quando esta parte para este tipo de transação. Estes pontos foram apresentados no “Quadro 2”:

Quadro 2 - Fatores comuns identificados no sucesso e no fracasso de uma F&amp;A

PARA O SUCESSO	PARA O FRACASSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afinidade de valores;</li> <li>• Empatia entre os executivos;</li> <li>• Diagnóstico do perfil cultural;</li> <li>• Modelo de gestão conjunta;</li> <li>• Percepção de um processo integrado;</li> <li>• Definição de meios de avaliação e remuneração;</li> <li>• Identificação de divergências e saber como arbitrá-las;</li> <li>• Planejamento desde o início: onde e como os ganhos serão alcançados;</li> <li>• Priorização da integração das áreas que geram ganhos rápidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas na Concepção: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégia não apropriada de F&amp;A;</li> <li>✓ Objetivos da aquisição inadequados e/ou critérios equivocados na escolha do alvo.</li> <li>✓ “<i>Due diligence</i>” superficial;</li> <li>✓ Otimismo em relação às sinergias;</li> <li>✓ Superavaliação do projeto.</li> </ul> </li> <li>• Falhas na Implantação: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muita dedicação na pré-aquisição e pouco no planejamento da transação e integração da pós-aquisição;</li> <li>✓ Dificuldades de integração de culturas distintas subestimadas;</li> <li>✓ Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração;</li> <li>✓ Falta de liderança reconhecida, visível e acessível;</li> <li>✓ Falta de comunicação clara com os públicos internos e externos;</li> <li>✓ Pouca atenção à carteira de clientes existentes;</li> <li>✓ Postergação nas decisões e responsabilidades não definidas na fase pós-aquisição.</li> <li>✓ Conflitos internos;</li> <li>✓ Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda de pessoal chave;</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: ACQUISITIONS (2008, p. 2 e 3) adaptado pela autora.

Conforme apresentado no “Quadro 4”, tanto como ponto de sucesso, como ponto de fracasso, a cultura da organização é destacada, sendo o diagnóstico do perfil cultural o ponto para o sucesso da F&A, e as dificuldades de integração de cultura distintas, o ponto de destaque no fracasso da transação.

Um dos desafios das operações de F&A é o desenvolvimento adequado das etapas do processo que respeitam as características culturais locais, traçando estratégias adequadas a cada realidade (TANURE; CANÇADO, 2005).

## 2.2 Cultura e Cultura Organizacional

A palavra cultura, originária do latim *colere*, significa cultivar, lavrar a terra para o plantio ou, como mais conhecida atualmente, o processo do desenvolvimento social de um grupo, na criação dos valores, instituições, intelecto, hábitos, gostos, modos, símbolos, crenças e normas (PEREZ; COBRA, 2017) vem sendo empregada no âmbito da administração empresarial como ferramenta administrativa para criar valor e induzir no alcance de metas.

A cultura, muitas vezes, está associada à ideia de que, nos grupos, coisas são compartilhadas e assumidas como comuns, dentre estas associações, são ressaltadas as várias categorias atribuídas a este termo e seus respectivos autores (SCHEIN, 2009). O “Quadro 5”, na página seguinte, apresenta uma síntese sobre isso.

No entanto, para Schein (2009), nenhum dos conceitos apresentados, apesar de refletirem a cultura no que se refere ao que os membros compartilham ou assumem como comum, pode definir a palavra cultura, caso não sejam incluídos outros elementos fundamentais ao conceito de compartilhamento, sendo eles: *estabilidade estrutural* – a cultura, definida pelo grupo, é estável. E não será facilmente mudada, mesmo quando membros abandonam a organização, pois ela representa significado e previsibilidade; *profundidade* – menos tangível, menos superficial, mais profundamente inserido no grupo, portanto, mais estável; *extensão* – uma cultura desenvolvida sobre todos os aspectos do grupo e de suas operações; *padronização* ou *integração* – é a essência da cultura do grupo, neste tópico, estão inseridos os rituais, clima, valores e comportamentos coerentes para a padronização ou integração do todo.

Na década de 80, os estudos organizacionais passaram a privilegiar o tema cultura organizacional como referencial obrigatório em suas análises. Como mostrado no decorrer dos anos, provou-se que não era um modismo passageiro, mas uma necessidade fundamental na análise e na prática organizacional dando ênfase aos aspectos técnicos e descritivos, em que a cultura surgia como um diferencial competitivo, assim como o diagnóstico, sua identificação, mudança ou manejo (FREITAS, 2007).

Quadro 3 - Algumas Categorias Usadas para Descrever Cultura.

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem	A linguagem, os costumes e as tradições e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffma (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988); Trice e Beyer (1993); Van Maanem (1979).
Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do <i>Bank Wiring Room</i> nos estudos de <i>Hawthorne</i> .	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
Valores expostos	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança de preço”.	Deal e Kennedy (1982, 1999).
Filosofia formal	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981); Pascale e Athos (1981); Packard (1995).
Regras do jogo	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para se tornar membro aceito; o “jeito que fazemos as coisas aqui”.	Schein (1968, 1978); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros de organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000); Scheneider (1990); Tagiuri e Litwin (1968).
Habilidades natas	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito.	Argyris e Schön (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters e Waterman (1982).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstede (2001); Van Maanem (1979); Senge e outros (1994).
Significados compartilhados	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanem e Barley (1984); Weich (1995).
“Metáforas raízes” ou símbolos de integração	As formas, pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva e avaliativa do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
Rituais e celebração formais	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Fonte: Schein (2009, p. 12 e 13) adaptada pela autora.

A definição de cultura aplicada será a mesma apresentada por Lanzer (2013, p. 614):

o conjunto de normas de conduta (geralmente não-escritas) que regem o comportamento de um grupo de pessoas, definindo o que é considerado “certo” ou “errado”, aceitável e apropriado, ou inaceitável e inapropriado.

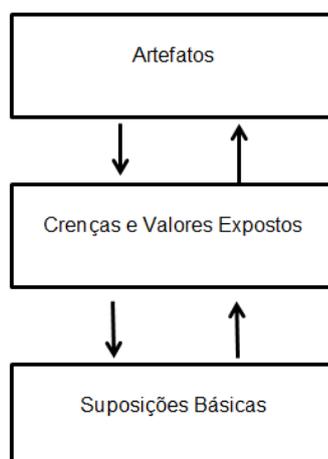
Ou seja, ao entender o contexto da empresa pesquisada, espera-se ouvir mais do que está sendo dito e ver mais do que está sendo apresentado.

A cultura de um grupo pode ser apresentada “como um padrão de suposições básicas compartilhadas” (SCHEIN, 2009, p.16) que, ao serem implementadas e funcionarem, passam a ser consideradas “válidas” e, portanto, devem ser ensinadas a novos membros. Ainda para o autor, as empresas parecem funcionar, alicerçadas por algumas “suposições”, conforme os grupos que atuam na organização que delineiam a cultura organizacional.

### 2.3 Elementos da Cultura Organizacional

Os principais elementos da cultura apresentam-se dispostos em diversos níveis que vão variar conforme perceptíveis ao observador, porque alguns elementos são mais visíveis, outros são mais profundos. A FIG. 2 apresenta essa ordem:

Figura 2 - Níveis de Cultura



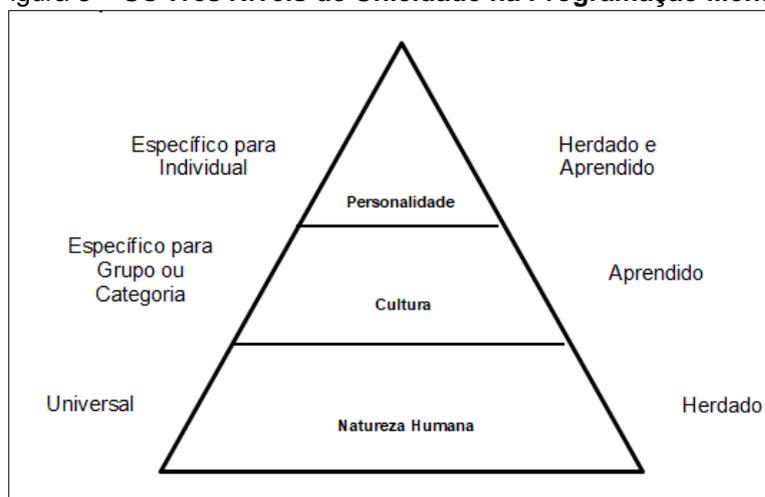
Fonte: Schein (2009, p. 24)

- Artefatos: referem-se ao que o grupo mantém mais visível, como a arquitetura do ambiente, sua linguagem, tecnologia, produtos, arte, estilo do vestuário, comunicação, manifestações de sentimentos, histórias contadas dentro da organização, valores e rituais. Schein (2009) reforça que, apesar de os artefatos estarem à mostra, são de difícil decifração;

- Crenças e valores expostos: referem-se às estratégias adotadas pelo grupo organizacional, assim como seus valores, metas, missão, visão, filosofias. São justificativas expostas pela empresa para adotar algumas direções. Conforme Schein (2009), estes níveis da cultura, geralmente, são as fontes de identidade do grupo.
- Suposições fundamentais básicas: são suposições assumidas como verdadeiras pelo grupo, isso devido ao sucesso anterior dessas suposições, “tendem a não ser confrontadas ou debatidas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar” (SCHEIN, 2009, p. 29).

Esse modelo, apresentado por níveis de cultura, representa o conceito desenvolvido por Schein (2009) que alerta que, apesar dos artefatos representarem a forma mais visível da cultura, assim como as crenças e valores, eles mostram o anseio da organização. Somente entendendo as suposições básicas compartilhadas e o processo de aprendizado, pode ser possível entender a cultura de um grupo ou de uma organização.

Figura 3 – Os Três Níveis de Unicidade na Programação Mental



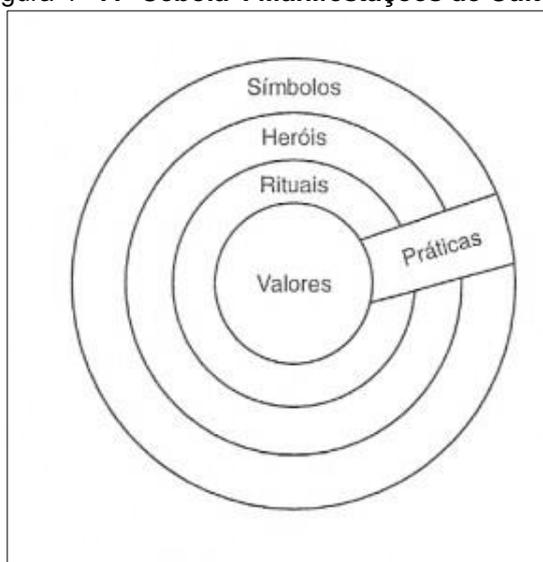
Fonte: Hofstede (p. 1, 2010) adaptado pela autora.

O modelo teórico concebido por Hofstede e seus colaboradores (2010) pressupõe que a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de categoria de pessoas de outro; um fenômeno coletivo, porque é, pelo menos parcialmente, compartilhado com pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde foi apreendido. Resumidamente, Hofstede (2010) defende que a cultura é aprendida, não herdada, deriva do ambiente social e não dos genes de alguém. A

cultura deve ser distinguida da natureza humana de um lado e da personalidade de um indivíduo no outro, conforme representado na FIG. 3.

Como Schein (2009), Hofstede (2010) também acredita que a cultura se manifesta por meio de elementos que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador. Os elementos apresentados por Hofstede (2010) são divididos em quatro: símbolos, heróis, rituais e valores. Na FIG. 4, eles foram retratados como as camadas de uma cebola, indicando que os símbolos representam o mais superficial dos níveis e os valores as manifestações mais profundas da cultura, com heróis e rituais entre eles.

Figura 4 - A "Cebola": Manifestações de Cultura



Fonte: Hofstede (p. 2, 2010) adaptado pela autora.

As diferenças culturais se manifestam de várias maneiras, em seus símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos, conforme Hofstede (2010), são palavras, gestos, imagens ou objetos que possuem um significado particular que é reconhecido apenas por aqueles que compartilham a cultura. As palavras, em um idioma ou jargão, pertencem a esta categoria, como a vestimenta, penteados, bandeiras. Novos símbolos são facilmente desenvolvidos e os antigos desaparecem. Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas em uma cultura e que, portanto, servem como modelos de comportamento (HOFSTEDÉ, 2010).

Os rituais são apresentados, no conceito de Hofstede (2010), como atividades coletivas, tecnicamente supérfluas para atingir os fins desejados, mas que, dentro de

uma cultura, são consideradas como socialmente essenciais: elas são, portanto, levadas a cabo por sua própria causa. Formas de saudação e respeito pelos outros, cerimônias sociais e religiosas são exemplos. Símbolos, heróis, rituais podem ser subsumidos sob o termo práticas. Porém, o núcleo da cultura é formado por valores que são tendências amplas para preferir certos estados de coisas sobre os outros, são sentimentos que agem como uma flecha: eles têm uma vantagem e um lado negativo. Eles lidam com questões antagônicas como: bem contra mau, sujo *versus* limpo, feio *versus* bonito, anormal *versus* normal.

O estudo de Hofstede (2010) e de seus colaboradores, iniciado em 1984, versam sobre os valores de pessoas em mais de 60 países, sendo elas funcionárias de subsidiárias locais de uma grande corporação multinacional. Em suas análises estatísticas das respostas sobre as questões dos valores desses funcionários, em diferentes países, revelaram problemas comuns nas seguintes áreas: a) desigualdade social, incluindo o relacionamento com a autoridade; b) a relação entre o indivíduo e o grupo; c) conceitos de masculinidade e feminilidade: as implicações sociais de ter nascido como menino ou menina; d) formas de lidar com a incerteza, relacionadas ao controle da agressão e à expressão de emoções.

Esses quatro pontos problemáticos passaram a representar, nos estudos de Hofstede (2010), as dimensões das culturas, sendo que uma dimensão é um aspecto de uma cultura que pode ser medido em relação a outras culturas. As áreas problemáticas básicas correspondem a dimensões que Hofstede (2010) chamou de distância de poder (de pequeno a grande), coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e evasão de incerteza (do fraco ao forte).

As pesquisas de Hofstede e todas as outras pesquisas que se seguiram sobre valores e cultura possuem um ponto em comum: é a conclusão que não existe um modo “certo” ou “errado” de gestão de negócios e/ou pessoas. Sendo que existem modos diferentes de gestão, cada um deles congruente com um sistema de valores pré-existente na cultura de um grupo social (nacional ou organizacional). Entender esses valores pode ser a informação fundamental para uma gestão mais assertiva (LANZER, 2013).

Esta pesquisa tem também seu embasamento teórico alicerçado pelos estudos desenvolvidos por Hofstede e que, apesar de não permitir um resultado conclusivo de como deve ser gerenciada a cultura da empresa, permitirá entender o desenho da cultura organizacional que está se formando.

## **3 – METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Esta pesquisa é uma abordagem quantitativa, porque, como explicam Terence e Escrivã Filho (2009, p. 3), nos estudos organizacionais, “a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente”, servindo, pois, para o alcance dos objetivos aqui propostos.

Os dados quantitativos também são conhecidos como dados métricos, dados intervalares ou dados proporcionais, conforme Hair Júnior et al. (2005, p. 24), “[...] essas medidas identificam ou descrevem indivíduos (ou objetos) não apenas na posse de um atributo, mas também pela quantia ou grau em que o indivíduo pode ser caracterizado pelo atributo”. Dados como peso ou idade de uma pessoa são dados métricos.

A pesquisa quantitativa possui características principais que abordam um plano pré-estabelecido, “com o intuito de enumerar ou medir eventos” (TERENCE; ESCRIVÃ FILHO, p. 3, 2009) que, no caso desta pesquisa, refere-se à cultura organizacional; o exame das relações entre as variáveis por métodos experimentais; a utilização da análise dos dados por instrumento estatístico; a apresentação de uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e, como instrumento para coleta de dados, um questionário estruturado, elaborado com questões fechadas, apoiadas por um questionário convencional impresso ou digital.

Quanto ao tipo de pesquisa em relação a seus objetivos, esta caracteriza-se como descritiva, pois tem em vista compreender os significados e as relações subjacentes a situações e fatos descritos pelos funcionários da organização em que ocorreu o processo de aquisição (RICHARDSON, 1999; COZBY, 2003).

### **3.2 Método**

Com relação aos meios utilizados para a realização desta pesquisa, trata-se de um estudo de caso que foi realizado com os gestores e funcionários da empresa

ThyssenKrupp/Magna, empresa adquirida e adquirente, situadas na cidade de Ibirité (MG).

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se trata de buscar o “como” e o “porquê”, quando o pesquisador tem pouco controle dos eventos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos no contexto da vida real (YIN, 2001, p. 21). Este método tem caráter de profundidade e detalhamento do objeto pesquisado (VERGARA, 2010), o que é, pois, almejado neste estudo que busca retratar a situação encontrada.

### **3.3 População e Amostra da Pesquisa**

Esta pesquisa possui corte temporal, um estudo longitudinal, pois pretende acompanhar, as mudanças da empresa, no decorrer do período compreendido entre 2011 e 2017, portanto, de um período extenso (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Outro ponto importante para a o entendimento da metodologia aplicada é que as pesquisas longitudinais podem ser realizadas por dois tipos de grupos, conforme Cooper e Schindler (2003), sendo o tipo *painel*, quando o objetivo é estudar as mesmas pessoas, através do tempo ou por *grupos de corte*, em que são usados sujeitos diferentes para cada mensuração sequencial. Como, no decorrer dos anos, os funcionários da empresa adquirida foram mudando, esta pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa longitudinal por grupos de corte.

A primeira parte desta pesquisa ocorreu em novembro de 2011, antes do processo de aquisição ser anunciada. A população, para a primeira parte, foram os funcionários da ThyssenKrupp Automotive – unidade Ibirité (MG) que, na época, possuía 113 (cento e treze) funcionários. A amostra escolhida foi não probabilística e aleatória. Após a realização da primeira pesquisa, os dados foram arquivados e somente apresentados neste estudo.

A segunda parte da pesquisa foi composta pela população dos funcionários da Magna Cosma do Brasil – unidade Ibirité (MG), que mantém, hoje, 89 (oitenta e nove) funcionários. A amostra escolhida foi também não probabilística e aleatória. Os dados foram coletados no decorrer do mês de setembro de 2017 e são compostos pelos funcionários e gestores atuais da organização.

O cálculo da amostra foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982), conforme descrito abaixo.

$$n = \frac{N}{1 + \left[ \left( \frac{N-1}{PQ} \right) \times \left( \frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2 \right]}$$

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional (0,25)

$\alpha$  = nível de significância 5%

$Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96)

d = erro amostral (7,5%)

A fim de garantir que a amostra contivesse o quantitativo necessário de profissionais que representassem tanto os funcionários da empresa ThyssenKrup quanto os da Magna, optou-se por utilizar a amostragem aleatória estratificada por empresa. Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 3.

**Tabela 3 – Estratificação e cálculo da amostra**

<b>Empresa</b>	<b>População</b>	<b>Amostra necessária conforme Barnett (1982)</b>	<b>Amostra obtida</b>
ThyssenKrup	113	69	73
Magna	89	59	72

Fonte: Dados da pesquisa (2011 e 2017).

Observou-se que a pesquisa contou com uma amostra superior ao número mínimo necessário. Esse resultado foi interessante, pois possibilitou a realização de todas as análises estatísticas com segurança.

### 3.4 Coletas de dados

Para a captação de informações que permitissem à pesquisadora uma visão do processo de integração e da realidade cultural da antiga unidade da ThyssenKrupp,

empresa adquirida, e da nova unidade da Magna, empresa adquirente, utilizou-se a aplicação de questionário quantitativo já validado para avaliação da cultura organizacional.

Primeiro aplicou-se um questionário (APÊNDICE A e B) com o intuito de se obter informações acerca do perfil demográfico dos entrevistados, em que se verificou: sexo, nacionalidade, faixa etária, formação profissional e tempo de atuação na organização.

Em segundo momento, aplicou-se um questionário desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002), o instrumento permitiu a compreensão e posterior descrição acerca dos principais elementos constitutivos da cultura organizacional na empresa estudada. Composto por 94 itens, distribuídos em sete dimensões, o questionário tem quatro dimensões correspondentes a valores e três associadas a práticas organizacionais. São elas: profissionalismo cooperativo; rigidez na estrutura hierárquica de poder; profissionalismo competitivo e individualista; satisfação e bem-estar dos empregados; práticas de integração externa; práticas de recompensa e treinamento e práticas de relacionamento interpessoal.

As perguntas relativas aos indicadores de cultura organizacional, baseada em Ferreira *et al.* (2002), foram respondidas com base na escala *likert*, em que os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação proposta em um item do questionário, mediante um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Assim, mede-se o nível de concordância ou não concordância à afirmação proposta. Portanto, da seguinte forma para este questionário, deu-se o peso: (1) não se aplica de modo nenhum a minha empresa; (2) aplica-se totalmente a minha empresa; (3) às vezes concordo, às vezes discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

### **3.5 Análise dos Dados**

Os dados quantitativos tiveram suas estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas que foram usadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes.

Seguindo as mesmas premissas de validação, utilizadas no trabalho de Silveira (2009), quando este aplicou o questionário de Ferreira et al. (2002) em outro estudo de integração cultural, esta pesquisa também utilizou o coeficiente *alpha de cronbach* ( $\alpha$ ) para a validação da escala utilizada no questionário e a verificação da consistência interna das dimensões, identificando se aquela questão consegue inferir ou medir aquilo a que realmente se propõe ser medido.

Para identificar diferenças significativas na percepção dos pesquisados a respeito das variáveis de estudo em função da empresa em que estes realizam suas atividades profissionais (ThyssenKrup ou Magna), realizaram-se testes não paramétricos de comparação de tendência central de Mann-Whitney. Segundo Pestana e Gagueiro (2000), esta técnica estatística é adequada quando a variável não segue distribuição normal e tem por objetivo comparar o centro de localização (posto de média) de duas amostras como forma de detectar diferenças significativas entre as populações avaliadas.

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada para coleta de dados, calculou-se o alfa de Cronbach que, segundo, Hair et al. (2005, p. 90), “é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 e 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. Conforme dados dispostos na TAB. 2, observou-se que o valor de alfa de Cronbach alcançou índices aceitáveis em todos os construtos considerados nesta pesquisa. Estes resultados indicam que a escala é confiável, assim como os resultados oriundos dela.

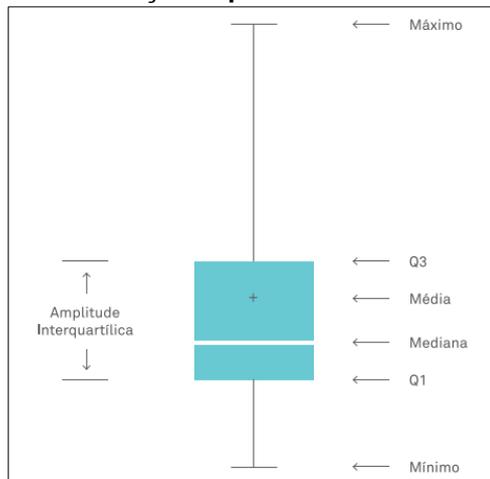
De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares Minitab*<sup>®</sup> 18 e no *Microsoft Excel* 2012.

Para a melhor visualização dos resultados obtidos para as dimensões da cultura organizacional, os dados da pesquisa serão analisados por meio de *boxplot*, que é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. “O *boxplot* fornece informação sobre as seguintes características do conjunto de dados: localização, dispersão, assimetria, comprimento da cauda e *outliers* (medidas discrepantes)” (PETENATE, 2017, p. 17).

Conforme apresentado no Minitab® 18 (2017) e representado na FIG. 5, para adequada análise do *boxplot* é necessário examinar os elementos apresentados para saber mais sobre o centro e dispersão de seus dados de amostra:

- Mediana em um gráfico *boxplot* é representada pela linha na caixa. A mediana é uma medida comum do centro dos dados. Metade das observações são menores ou iguais, e metade são maiores ou iguais a elas.
- Caixa da amplitude interquartílica representa a metade, 50% dos dados. Ela mostra a distância entre o primeiro e o terceiro quartis (Q3-Q1).
- Os traços se estendem de ambos os lados da caixa, representam as amplitudes para o fundo de 25% e o topo de 25% dos valores de dados, excluindo *outliers* (valores de dados que estão distantes dos outros valores de dados). Em um *boxplot*, os outliers são identificados por asteriscos (\*).
- Dados assimétricos indicam que os dados podem ser anormais. Quando os dados são assimétricos, a maior parte deles está localizada no lado superior ou inferior do gráfico.

Figura 5 - Informações apresentadas em um Boxplot



Fonte: Petenate (p. 18, 2017)

## 4. AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Entender a empresa que está sendo adquirida em um processo de F&A pode ser fundamental para a empresa adquirente. Para esta pesquisa, a ambiência do estudo permite entender algumas dimensões da cultura da organização. Para Schein (2009, p. 339), a cultura é aprendida e compartilhada pelo grupo e, conforme o autor, “a menos que você entenda as suposições tácitas compartilhadas, não pode explicar as discrepâncias que quase sempre surgem entre os valores assumidos e os artefatos comportamentais observados”. Assim, o capítulo apresenta as empresas ThyssenKrupp e Magna.

### 4.1 ThyssenKrupp Automotive

O livro “*Krupp: A History of the Legendary German Firm*” de James (2012) relata a história da família Krupp e seu império industrial entre o início do século XIX e o presente. Em 1811, Friedrich Krupp, membro de uma família de comerciantes fundou, em Essen, na Alemanha, uma pequena indústria para fabricação de aço fundido e de todos os produtos resultantes deste. Ao morrer, em 1926, sua esposa deu continuidade ao trabalho da empresa com seu filho mais velho, Alfred Krupp, que continuou com a produção de aço, substituindo as operações industriais de meio para produtos acabados finais.

Em 1850, Alfred Krupp, como proprietário exclusivo, ampliou a companhia de aço em vários negócios, sendo um deles o mais importante para a organização: as estradas de ferro. Quando elas foram construídas, a Krupp era responsável pelo fornecimento dos eixos, molas e aros sem costura, este último, invenção do próprio Alfred. Desde 1864, a Krupp possuía laboratórios próprios para testes, e desde 1893, realizava pesquisas de aço, de acordo com métodos científicos. Em 1869, Alfred Krupp introduziu novos processos como o de forno aberto. Nos anos de 1896, a Krupp continuou sua expansão, iniciando os negócios no setor de construção naval (THYSSENKRUPP, 2017).

A família Krupp, no período em que os funcionários não eram valorizados, já possuía fama por ser leal a seus trabalhadores, porque eles eram remunerados acima do valor pago no mercado. A empresa também desempenhou um papel central no armamento da Alemanha nazista. No entanto, depois da guerra, a Krupp conseguiu

se reconstruir e se tornar um símbolo da Alemanha novamente, e, desta vez, com capital aberto, economicamente bem-sucedido e socialmente responsável (MANCHESTER, 2003).

Livros sobre a Krupp tendem a denunciá-la como uma empresa diabólica ou a celebrar seu engenho técnico (BATTY, 2001). Em contraste, James (2012) apresenta a Krupp como uma empresa equilibrada, mostra que os proprietários se sentiam ambivalentes com a conexão militar da empresa, mesmo que se tornassem mais e mais enredados nas políticas agressivas da Alemanha durante a Segunda Grande Guerra.

Em 1897, Rudolf Diesel, da fábrica de Máquinas Algsburg, em associação com Krupp, conseguiu construir o primeiro motor Diesel. A empresa continuou a se expandir e, em 1908, Krupp inicia a produção de aço elétrico; em 1912, passa a desenvolver aço inoxidável que têm aplicações variáveis; em 1926, a Krupp lança, no mercado, sob a marca WIDIA, um metal duro e sintetizado, este representa um avanço significativo em tecnologia, em função da sua resistência de uso que revolucionou toda a indústria de materiais (THYSSENKRUPP, 2017).

A construção de uma fábrica própria no Brasil pela Krupp, no ano de 1958, foi realizada durante o desenvolvimento dinâmico da indústria brasileira de automóveis e tratores. A exigência imposta pelo governo brasileiro, de fabricar peças necessárias para a produção de carros no país, em um prazo relativamente curto, determinou a Krupp iniciar suas atividades no estado de São Paulo. A partir de 1980, houve o interesse pela fusão da Krupp com a Thyssen, empresa também de origem alemã. Mas, somente em 1997, estas duas empresas se agruparam e passaram a se denominar: ThyssenKrupp (THYSSENKRUPP, 2017).

No Brasil, conforme apresentando pela ThyssenKrupp (2017), sua presença encontra-se consolidada. Aqui um em cada três novos edifícios, aeroportos ou *shoppings* é equipado com elevadores e escadas rolantes da ThyssenKrupp. Bem como, um em cada duas usinas de energia eólica é equipada com os componentes da ThyssenKrupp. Na indústria de veículos, nove em cada dez veículos são equipados com os componentes da ThyssenKrupp, e todas as aeronaves, fabricadas localmente, são equipadas com as peças desta empresa. As vendas no Brasil

atingiram, no ano fiscal de 2015/2016, a quantia de R\$ 8,4 bilhões, contando com 12.000 (doze mil) empregados em treze plantas industriais, sessenta e oito escritórios regionais e quatro centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Conforme a ThyssenKrupp (2017), estabelecer-se no Brasil foi uma decisão estratégica da empresa, em função do crescimento da produção da indústria automobilística brasileira. As boas perspectivas de crescimento do segmento automotivo se confirmaram em 1997, com a produção de 2,7 milhões de veículos e a instalação de várias novas montadoras no Brasil. Em fevereiro de 1998, acompanhando o movimento chamado de mineirização dos fornecedores da Fiat Automóveis, a ThyssenKrupp instalou-se também em Ibirité (MG), onde iniciou o fornecimento de componentes de suspensão para a Fiat.

Essa unidade desenvolveu sua identidade organizacional, conforme sua missão, visão e valores. Confira o Quadro 4.

Quadro 4 - **Identidade Organizacional da ThyssenKrupp – Unidade Automotiva**

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
Prover soluções em mobilidade.	Ser uma marca reconhecida no atendimento às expectativas do mercado automotivo.	Valorização das pessoas; Orientação para o mercado; Orientação para resultados; Qualidade; Inovação.

Fonte: ThyssenKrupp (2017) adaptado pela autora.

A ThyssenKrupp possui estreita relação com o mercado de F&A. Devido a seu empreendedorismo, a ThyssenKrupp está presente em oito países, sendo eles: Brasil, Alemanha, México, Estados Unidos, Inglaterra, China, Portugal e Romênia e tem atuação em quase todos os ramos de negócios tecnológicos.

Apresentando, mais uma vez seu estreito relacionamento com a F&A e buscando nova estratégia para a organização, a ThyssenKrupp colocou uma de suas divisões à venda, como informado pela revista Veja (2011):

A fabricante de autopeças canadense Magna International anunciou hoje que sua unidade de negócios Cosma International concluiu a aquisição da ThyssenKrupp Automotive Systems Industrial do Brasil (TKASB)

## 4.2 Magna International

A *Magna International* é uma empresa que projeta, desenvolve e fabrica sistemas automotivos. É possível observar no portfólio da empresa a produção de ampla variedade de peças automobilísticas, principalmente para venda a montadoras de carros e caminhões leves na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e África. A *Magna International* foi fundada por Frank Stronach, em 1957, e está sediada em Aurora, no Canadá (FORBES, 2017).

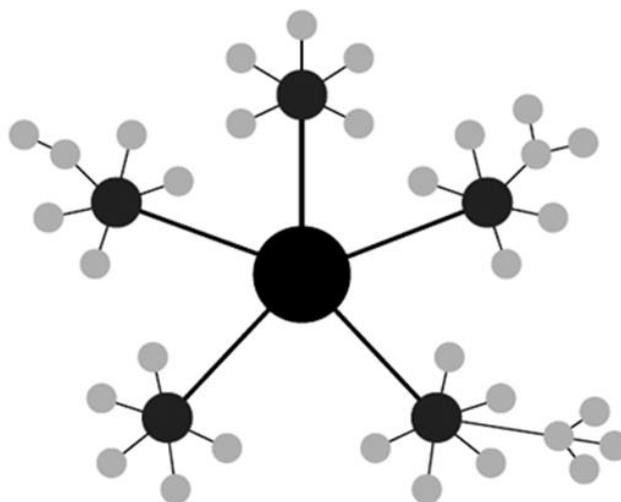
O próprio Stronach (2012) conta a história da Magna no livro "*The Magna Man: My Road to Economic Freedom*". Ele foi para o Canadá, partindo da Áustria com apenas "alguns dólares no bolso, muita agitação e fome para ter sucesso". Em poucos anos, o jovem Stronach passou de lavador de pratos para sua própria ferramentaria, instalada em uma garagem alugada, trabalhando longas horas e dormindo em uma cama ao lado das máquinas. A partir daquele local, ele construiria a *Magna International*, uma empresa que pode ser caracterizada como de grande porte, tendo 115 (cento e quinze) mil funcionários, em 275 (duzentas e setenta e cinco) unidades de produção e 85 (oitenta e cinco) centros de desenvolvimento e engenharia de produtos em 26 países.

Ainda conforme o autor, à medida que a empresa crescia, Frank Stronach manteve seus melhores gerentes, dando-lhes uma parcela dos lucros e da propriedade. Ao fazê-lo, ele conseguiu aproveitar sua energia e entusiasmo empresariais e colocar a empresa no caminho do crescimento. Inicialmente, apenas os gerentes participaram do acordo de participação nos lucros e equidade. Mas, para gerar um crescimento ainda maior e para evitar os conflitos laborais/gerenciais contraditórios, Frank passou a dar a todos os funcionários uma participação dos lucros e da propriedade da empresa, além de fazer de cada um deles um dono com uma participação tangível no sucesso da empresa (STRONACH, 2012).

No final da década de 1960, a *Magna International* se fundiu com a *Magna Electronics*, uma empresa de capital aberto. Como presidente da nova empresa, Frank Stronach expandiu o plano de participação nos lucros e as participações patrimoniais para incluir todos os funcionários. Nisso, o conceito de "Empresa Justa" nasceu, e, por ser um conceito inovador, foi alvo de um estudo em Harvard, em que

Luehrman e Xuan (2010) procuraram entender e demonstrar essa forma de administração (FIG. 6) da filosofia do próprio Stronach (2012, p. 37) que afirmou: “uma boa idéia de produto levará a uma nova fábrica, e um bom gerente de fábrica pode criar seu próprio grupo”.

Figura 6 - Uma fórmula orgânica para a genética industrial Magna

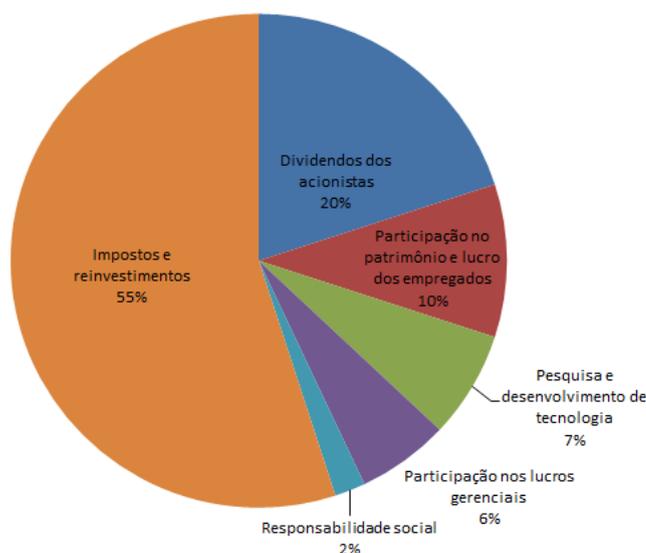


Fonte: Stronach (p. 37, 2012) adaptado pela autora.

- Escritório Corporativo Magna: A sede é a custódia da cultura.
- Fábrica Magna: Toda fábrica é um centro de lucro separado.  
Pelo *marketing* e ajuda aos gerentes da fábrica na maximização de lucros na Constituição de *Corporate* e na Carta do Empregado.
- Gerenciamento de Grupo Magna: o gerenciamento de grupo é responsável

A filosofia de negócio da Magna, conforme Stronach (2012), forneceu a base da cultura corporativa única da Magna. O coração desta cultura é uma filosofia operacional baseada na participação nos lucros entre as três forças motrizes do negócio: investidores, funcionários e gerentes. Cada um desses grupos principais de partes interessadas recebe uma porcentagem predeterminada dos lucros anuais pré-impostos da empresa. Este princípio de lucro e partilha de capital, algumas vezes denominado de "fórmula de sucesso" da Magna, está consagrado em uma Constituição corporativa (ANEXO C) e representado no GRÁFICO 2 que define os direitos de todos os empregados e investidores. Os empregados recebem parte dos lucros em dinheiro, enquanto a parcela restante é usada para comprar estoque da Magna em seu nome, tornando-os acionistas.

Gráfico 2 - Fórmula de Compartilhamento de Lucro da Magna



Fonte: Stronach (p. 33, 2012) adaptado pela autora.

A *Magna International* expandiu suas atividades no Brasil, em 2011, com a aquisição da operação brasileira da ThyssenKrupp, voltada para produção de componentes e estrutura de chassis. A divisão responsável pela gestão da antiga ThyssenKrupp ficou a cargo da Cosma, que faz parte do grupo *Magna International* desde 1987 e atua na área de fabricação e montagem de sistemas de carroceria e chassis, engenharia e ferramentaria (MAGNA, 2017).

Ao aumentar a participação dos funcionários em seu local de trabalho, iniciativas como o processo de porta aberta, a linha direta dos funcionários e a pesquisa de opinião destes garantem a eles que a gerência e os investidores da Magna continuem a compartilhar o sucesso da empresa (MAGNA, 2017).

Atualmente, a Magna Cosma possui seis unidades industriais no Brasil, nos municípios de São Bernardo do Campo (SP), Ibitaré (MG), Camaçari (BA), São José dos Pinhais (PR), Joinville (SC) e Santo Antônio da Patrulha (RS). Na América do Sul, a empresa tem 12 (doze) instalações fabris, 3 (três) centros de desenvolvimento tecnológico e 4.500 (quatro mil e quinhentos) funcionários. Possui, como principais clientes, empresas internacionais como a BMW, Daimler, Fiat, Ford Motor Company, General Motors, Honda, Hyundai entre outras (MAGNA, 2017). A fábrica de Ibitaré

(MG), objeto de estudo desta dissertação, conta atualmente com 89 (oitenta e nove) funcionários e tem como principal cliente a montadora Fiat (MAGNA, 2017).

A Magna desenvolveu sua identidade organizacional, conforme apresentada no “Quadro 5”, com sua missão, visão e valores.

Quadro 5 - **Identidade Organizacional da Magna – Unidade Cosma**

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
Oferecer um ambiente de trabalho positivo para as nossas pessoas; Rentabilidade para nossos investidores; O melhor produto pelo melhor preço com equilíbrio.	Ser o parceiro preferencial do mercado oferecendo excelência em manufatura, engenharia e serviços.	Confiança; Respeito; Honestidade; Justiça; Integridade; Carta Magna (ANEXO B).

Fonte: Magna (2017) adaptado pelo autor.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados estão dispostas em três seções, em que, primeiramente, serão avaliados os dados da pesquisa realizada no final do ano de 2011, quando a empresa ainda era ThyssenKrupp; em um segundo momento, serão apresentados os dados da pesquisa realizada no ano de 2017, já com a empresa adquirida pela Magna e, por último, serão feitas as comparações entre os resultados obtidos, identificando o quanto a cultura organizacional foi alterada.

Como exposto na metodologia do trabalho, o banco de dados, analisado na pesquisa, foi coletado a partir de um questionário já validado que traz, em sua abertura, questões referentes ao perfil socioeconômico dos sujeitos. Na sequência, há perguntas relativas aos indicadores de cultura organizacional que foram respondidas com base na escala likert indicadora de grau de concordância e ou discordância dos respondentes com as assertivas distribuídas da seguinte forma: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) às vezes concordo, às vezes discordo, (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

A escala desenvolvida por Ferreira et al. (2002) é composta por 94 itens, sendo que os itens foram agrupados em sete dimensões dos valores e práticas organizacionais que expressam a cultura organizacional de empresa, são eles:

- “Profissionalismo cooperativo” com 23 (vinte e três) assertivas;
- “Rigidez na estrutura hierárquica de poder” com 13 (treze) assertivas;
- “Profissionalismo competitivo e individualista” com 8 (oito) assertivas;
- “Satisfação e bem-estar dos empregados” com 11 (onze) assertivas;
- “Práticas de integração externa” com 17 (dezesete) assertivas;
- “Práticas de recompensa e treinamento” com 14 (quatorze) assertivas;
- “Práticas de relacionamento interpessoal” com 8 (oito) assertivas,

A TAB. 4 apresenta as assertivas que representam, no questionário anexo desta dissertação cada dimensão da cultura organizacional.

Tabela 4 – **Composição das dimensões da cultura organizacional.**

<b>Dimensões</b>	<b>Assertivas</b>
Profissionalismo cooperativo	1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 76, 81, 82, 87
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92
Profissionalismo competitivo e individualista	4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94
Satisfação e bem-estar dos empregados	9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91
Práticas de integração externa	5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53
Práticas de recompensa e treinamento	3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88
Práticas de relacionamento interpessoal	2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80

Fonte: Ferreira et al. (2002) adaptado pela autora conforme questionário aplicado.

Quatro assertivas possuem pesos invertidos, 1 (uma) na dimensão “Profissionalismo cooperativo” e 3 (três) na dimensão “Práticas de integração externa”. Portanto, para que a análise fosse possível no mesmo peso das demais assertivas, tornou-se necessário alterar os escores dela para: (1) Concordo totalmente; (2) Concordo parcialmente; (3) Em dúvida; (4) Discordo parcialmente; e (5) Discordo totalmente. A TAB. 5 apresenta as questões invertidas.

Tabela 5 – **Questões Invertidas**

<b>Dimensões</b>	<b>Assertivas</b>
Profissionalismo cooperativo	81
Práticas de integração externa	13, 23, 40

Fonte: Ferreira et al. (2002) adaptado pela autora.

Após a validação das premissas pelo coeficiente *alpha de cronbach* ( $\alpha$ ), os dados terão as estatísticas descritivas como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas que serão apresentadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes.

## **5.1 A análise dos resultados - ThyssenKrupp**

A ThyssenKrupp Automotive, unidade Ibirité, está localizada no estado de Minas Gerais e produz peças para automóveis. É uma empresa de origem alemã que possuía, em 2011, época da realização da primeira parte da pesquisa, 113 (cento e treze) funcionários, sendo sete mulheres (6%) e cento e seis homens (94%). Os dados apurados e apresentados, nesta pesquisa, foram gerados antes do processo de aquisição ser concluído e informado aos funcionários.

Com administração centralizada em São Paulo, a unidade de Ibirité (MG) possuía um gerente fabril e cinco supervisores, sendo divididos nas áreas de Produção, Logística, Recursos Humanos, Qualidade e Manutenção. As demais áreas estratégicas, como Finanças, Compras, Marketing, Jurídico, Engenharias, eram alocadas na unidade de São Bernardo do Campo e não fizeram parte desta pesquisa.

O questionário foi respondido por 73 (setenta e três) funcionários, ou seja, atingiu 64% dos funcionários. Caracterizou-se os funcionários da empresa sob a ótica de sexo, nacionalidade, faixa etária, escolaridade, área de atuação, cargo ocupado e tempo de trabalho na empresa. Este capítulo, além de apresentar os dados demográficos da pesquisa, também apresenta a análise da cultura organizacional existente na época, conforme as respostas do questionário desenvolvido por Ferreira et al. (2002).

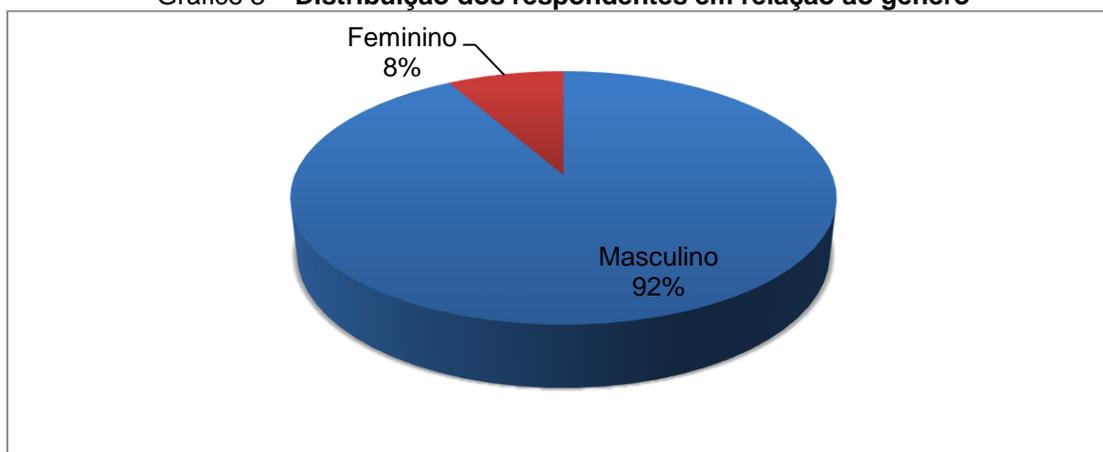
### **5.1.1 Caracterização dos respondentes**

Essa subseção apresenta a caracterização dos respondentes e mostrando as características analisadas.

#### **a) Gênero**

Quanto ao gênero, o GRAF. 3 mostra que 92% dos empregados que responderam à pesquisa são do sexo masculino, com abrangência de 63% deste gênero. Apesar de apresentarem somente 8% dos empregados pertencentes ao sexo feminino, a abrangência desta pesquisa atingiu 85% destes sujeitos.

Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes em relação ao gênero



Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

A ThyssenKrupp, divisão Automotiva, era formada essencialmente por homens (94%), sendo que o número de respondentes ficou muito próximo do percentual real existente em relação ao gênero (92% masculino). Conforme Hofstede (1990), existem quatro áreas básicas de atenção nas dimensões das culturas, que podem ser medidas em relação a outras culturas, sendo nomeadas por ele como: distância do poder (de pequeno a grande); coletivismo *versus* individualismo; feminilidade contra masculinidade; e evasão de incerteza (do fraco ao forte). Portanto, para a dimensão cultural feminilidade contra masculinidade, a ThyssenKrupp possui alta dimensão masculina, recebendo as características cabíveis a esta dimensão.

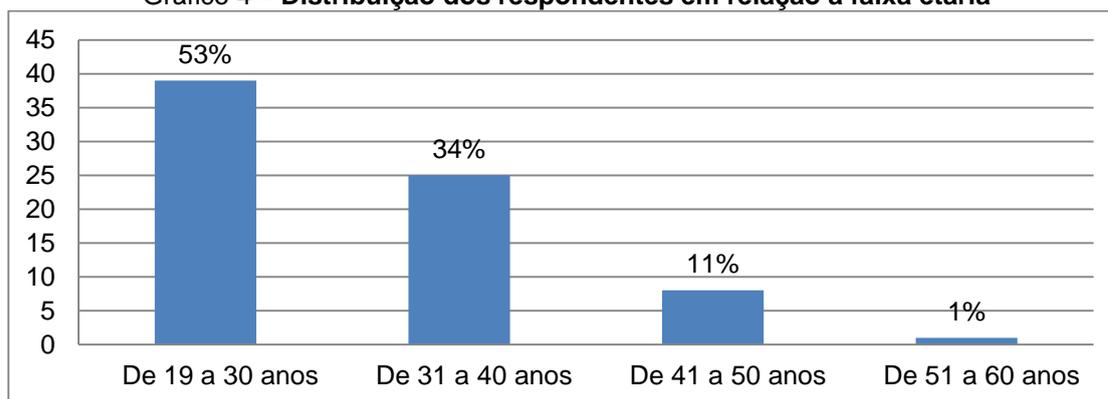
#### b) Nacionalidade

Todos os respondentes da pesquisa possuem nacionalidade brasileira, não sendo possível, com esta informação, identificar o grau de interferência da gestão alemã na unidade pesquisada.

#### c) Faixa etária

Em relação à faixa etária o GRAF. 4 apresenta uma empresa com 53% dos empregados na faixa de 19 a 30 anos e 34% dos empregados na faixa de 31 a 40 anos, totalizando 87% dos empregados com menos de 40 anos de idade, podendo ser caracterizada por uma empresa relativamente jovem. Os demais respondentes apresentaram idade superior a 41 anos e apenas 1% acima de 51 anos.

Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária

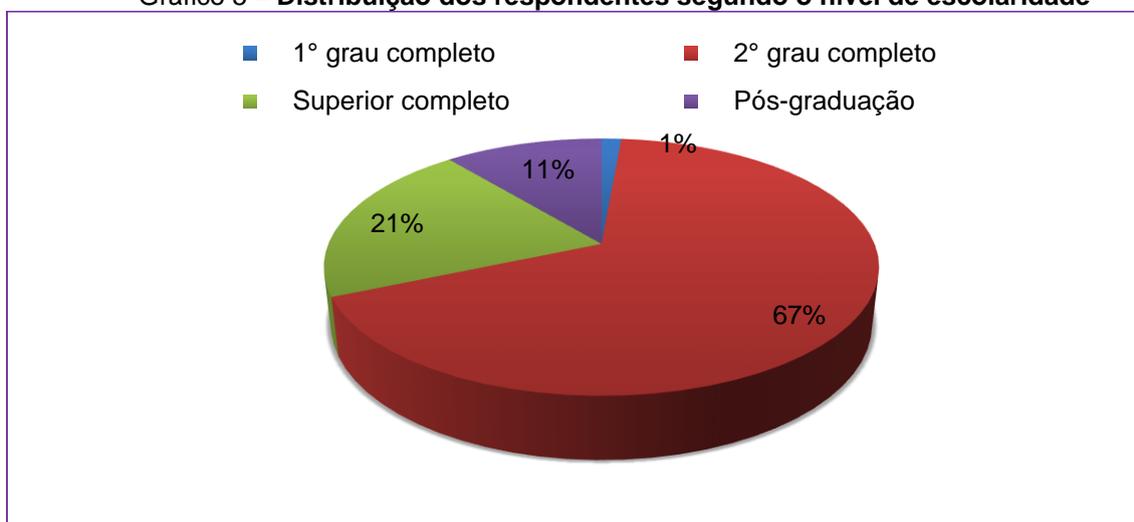


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

#### d) Escolaridade

Em relação aos níveis de escolaridade, no GRAF. 5, verifica-se entre os sujeitos a seguinte ordem: Ensino Médio completo, com 67%, Superior completo, com 21%, Pós-graduação, com 11% e com Ensino Fundamental completo, 1% dos respondentes. Foi identificado, que a empresa limitou o ingresso de funcionários que não possuíam, no mínimo, o Ensino Médio completo. No entanto, aqueles que ainda não possuíam esta escolaridade foram instruídos a continuarem estudando.

Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade

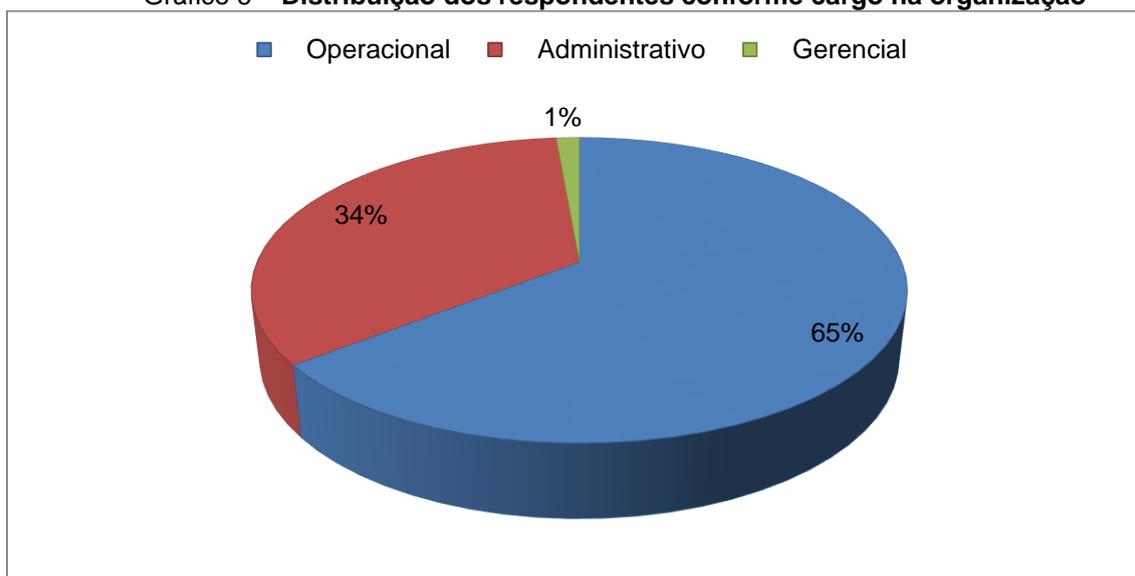


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

#### e) Cargo ocupado na empresa

Com relação ao cargo que ocupam na empresa, o GRAF. 6 apresenta os três existentes, sendo eles, operacional, desempenhado por 65% dos empregados; cargos administrativos, desempenhados por 34% dos respondentes e 1% atuando em cargo gerencial.

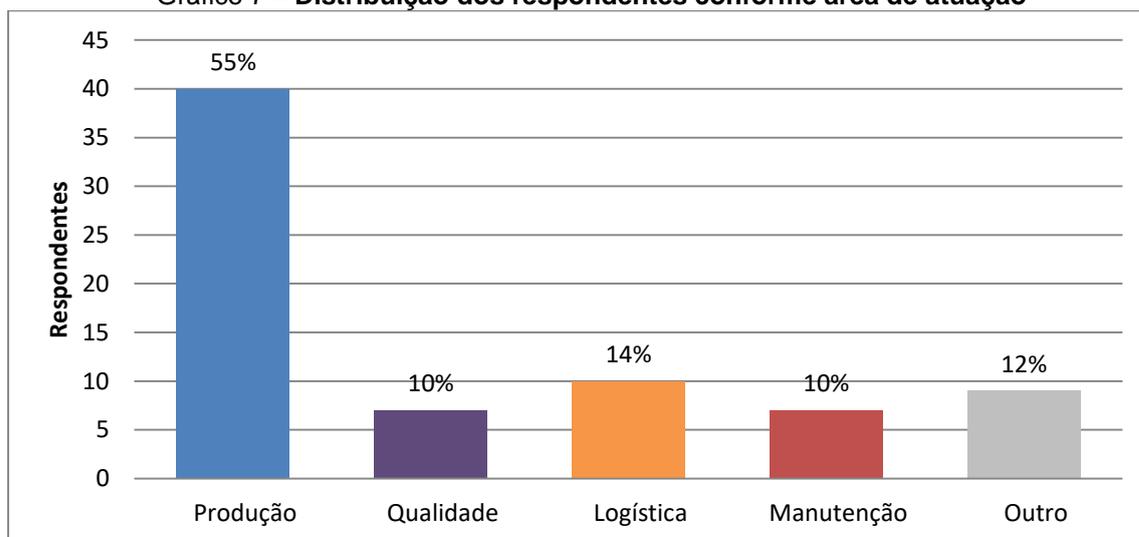
Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes conforme cargo na organização



Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

#### f) Área de atuação

Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes conforme área de atuação

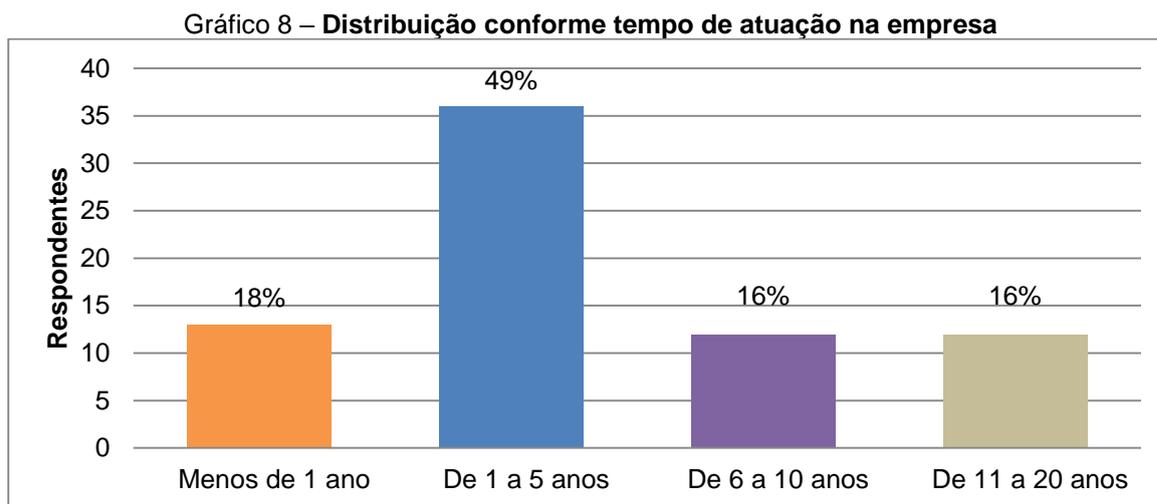


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

Em relação à área de atuação que os empregados estão ligados, conforme apresentado no GRAF.7, 55% dos respondentes estão ligados à área de Produção; 14% possuem atuação na área de Logística, com o mesmo percentual de participação; 10%, encontram-se as áreas de Qualidade e Manutenção, os demais respondentes, ou seja, 9 (nove) pessoas (12%) possuem atuação em outras áreas.

#### g) Tempo de atuação na empresa

O GRAF. 8 apresenta o tempo de atuação dos pesquisados na empresa. 49% estão na empresa de 1 a 5 anos, 32% há mais de 6 anos e metade deste grupo, 12 respondentes, estão na empresa de 11 a 20 anos, 13 funcionários, que correspondem a 18%, ingressaram na organização há menos de 1 ano. Chama a atenção o tempo de permanência dos funcionários na organização, demonstrando estabilidade dos mesmos.



Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

Tendo a apresentação do perfil dos respondentes, o estudo apresenta a seguir, as dimensões da cultura organizacional preponderantes na ThyssenKrupp.

### 5.1.2 Avaliação dos indicadores de cultura organizacional

Nesse subcapítulo será apresentado a avaliação dos indicadores acerca da cultura organizacional da empresa ThyssenKrupp

#### a) Análise da consistência interna

**Tabela 6 – Coeficiente Alpha de Cronbach para as dimensões de cultura organizacional**

<b>Dimensões de cultura organizacional</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Profissionalismo cooperativo	23	0,876
Rigidez na estrutura hierárquica do poder	13	0,772
Profissionalismo competitivo e individualista	8	0,712
Satisfação e bem-estar dos empregados	11	0,882
Prática de integração externa	17	0,673
Práticas de recompensa e treinamento	14	0,735
Práticas de relacionamento interpessoal	8	0,776

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Para avaliar a consistência interna das dimensões, conforme apresentado na metodologia, foram obtidos os coeficientes *alpha de cronbach* para as dimensões da cultura organizacional, conforme apresentado na TAB. 6.

Nenhum coeficiente foi inferior a 0,600, o que garante uma confiabilidade do questionário de moderado para alto, ou seja, uma consistência interna satisfatória para o mapeamento da cultura da empresa ThyssenKrupp.

b) Escala das dimensões da cultura organizacional

Ao utilizar a escala construída por Ferreira et al. (p. 274, 2002), pretendem-se avaliar a “cultura organizacional, através dos valores e práticas que a tipificam”, identificando os principais elementos constitutivos da cultura da empresa pesquisada, sendo que estes valores e práticas foram organizados no questionário, conforme consta na metodologia, em sete dimensões.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões associadas à Cultura Organizacional

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Variância	Desvio Padrão
Profissionalismo cooperativo	2,26	4,30	3,59	3,65	0,14	0,37
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	1,69	3,92	2,96	2,85	0,22	0,47
Profissionalismo competitivo e individualista	2,13	4,13	3,01	3,00	0,25	0,50
Satisfação e bem-estar dos empregados	2,09	4,27	3,32	3,18	0,24	0,49
Práticas de integração externa	2,29	4,47	3,65	3,76	0,17	0,41
Práticas de recompensa e treinamento	2,00	3,93	3,26	3,21	0,13	0,36
Práticas de relacionamento interpessoal	2,00	4,13	2,91	2,88	0,16	0,40

Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

Um resumo dos dados estatísticos apresenta as sete dimensões estudadas, conforme TAB. 7; seguido da apresentação dos pontos de maior relevância, e os de menor aderência de cada dimensão, permitindo, dessa forma, a apresentação do cenário em que a empresa se encontrava em relação a sua cultura organizacional.

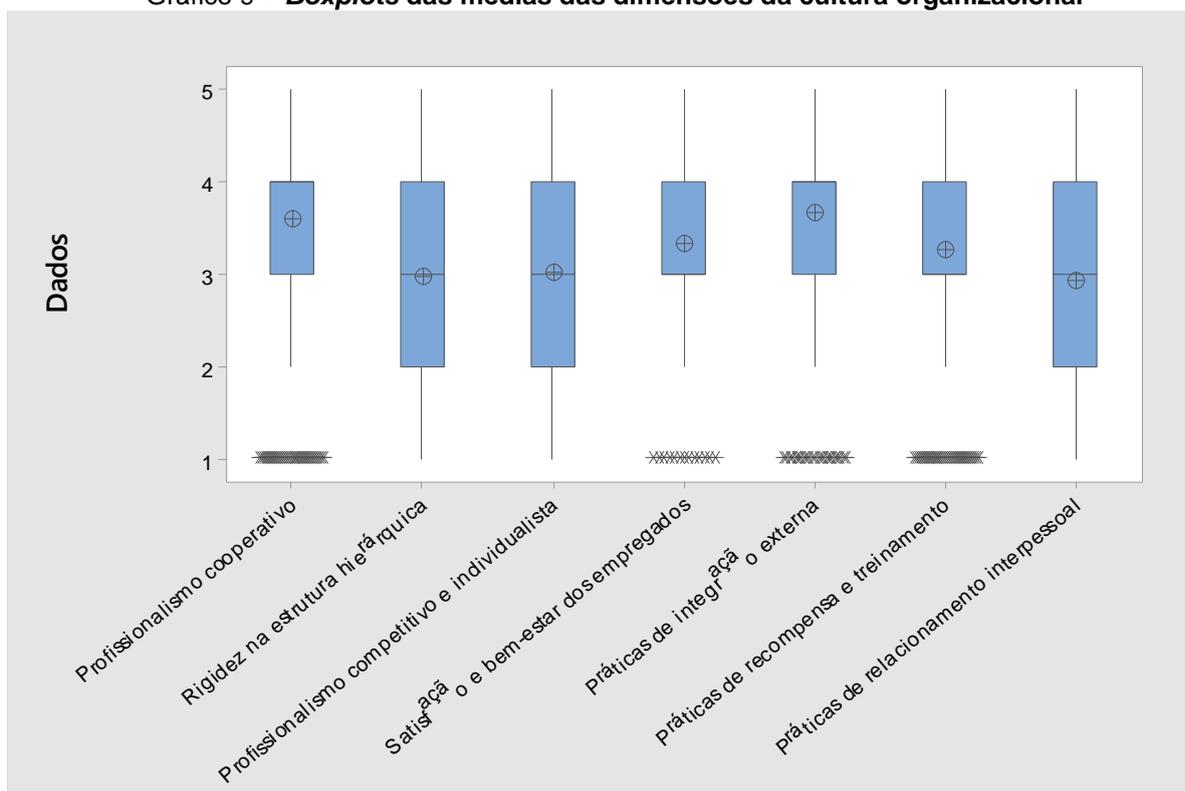
De acordo com a visão geral dos respondentes (73 funcionários), a TAB. 7 apresenta as características relativas à cultura organizacional na ThyssenKrupp,

baseada nas estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões, como mínimo, máximo, média, mediana e desvio padrão. Para a adequada análise dos dados estatísticos apresentados, este trabalho irá considerar que:

- O valor mínimo representa o menor valor observado e o valor máximo representa o maior valor observado nas respostas, para estes dois resultados, quanto mais próximo do valor 5, melhor.
- Os resultados da média apresentam o valor médio dado para os escores conforme a amostra. Para análise, considerou-se que o médias até 3 indicam baixa presença da dimensão, médias superiores a 3 indicam alta presença desta dimensão específica.
- A mediana divide as observações, previamente ordenadas, em duas metades, quando o número de questões for ímpar (como é o caso desta amostra), a mediana é o valor central da série ordenada, porém, quando o número de questões for par, a mediana é igual à média dos dois valores centrais. A importância da mediana é que ela não é contaminada pelos valores extremos das observações.
- A variância é uma medida da dispersão estatística, indicando "o quão longe" em geral os valores apurados se encontram do valor esperado (média). Tanto a variância quanto o desvio padrão, apresentam-se como uma "margem de erro" para os dados obtidos.
- O desvio padrão é uma medida de quanto os dados se afastam da média, sendo que, quanto menor, significa que os dados estão bem próximos da média, caso o desvio padrão apresente um valor grande, os dados da amostra podem se afastar da média. Outro ponto relevante é que o desvio padrão possui a mesma unidade dos dados apurados.

Os dados também foram representados, através de um gráfico *boxplot*, GRAF. 9: as médias de cada dimensão da referida escala.

Os dados estatísticos também foram representados, por meio de um gráfico *boxplot*, GRAF. 9: as médias de cada dimensão da referida escala.

Gráfico 9 – **Boxplots** das médias das dimensões da cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011)

Baseado nos dados consolidados da pesquisa, em relação às sete dimensões da cultura organizacional, deve-se destacar como dimensões de alta aderência da empresa ThyssenKrupp os seguintes pontos:

- Ocorrência de alta prática de integração externa, apresentando média de peso de 3,65 e mediana de 3,88;
- Ocorrência de alto profissionalismo cooperativo, apresentando média de peso de 3,59 e mediana de 3,78;
- Ocorrência de alta satisfação e bem-estar do empregado, apresentando média de peso de 3,32 e mediana de 3,36;
- Ocorrência de alta percepção na prática de recompensa e treinamento, apresentando média de peso de 3,26 e mediana de 3,29.

Os dados mostram que três dimensões da cultura organizacional apresentaram baixa aderência na empresa ThyssenKrupp, com os seguintes pontos:

- ocorrência de baixo profissionalismo competitivo e individualista. Apesar de apresentar a média com peso 3,01, este dado não é corroborado pela mediana que apresentou resultado de peso 2,88;
- ocorrência baixa rigidez na estrutura hierárquica de poder, apresentando média de peso de 2,96 e mediana de 2,85;
- ocorrência baixa nas práticas de relacionamento interpessoal, apresentando média de peso de 2,91 e mediana de 2,75;

Para facilitar a compreensão, serão analisados, separadamente, os dados de cada dimensão nas bases conceituais desenvolvidas por Ferreira *et al.* (2002).

### c) Profissionalismo Cooperativo

A dimensão denominada profissionalismo cooperativo, apresentou alta ocorrência na empresa ThyssenKrupp. Formulada por intermédio de 23 itens, conforme Ferreira *et al.* (2012, p. 274), esta dimensão refere-se “à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência”. Dentre as afirmativas com maior peso, conforme os respondentes, podem-se destacar as assertivas:

- O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante. (Média 4,18)
- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. (Média 3,95)
- As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados. (Média 3,89)
- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista. (Média 3,85)

Essencialmente, esta dimensão busca o quanto o profissional atua de modo a contribuir para o alcance das metas organizacionais. Portanto, as três assertivas a seguir, chamam a atenção por apresentarem baixa aderência ao resultado desta dimensão, apresentando médias abaixo ou próximas ao peso 3.

- Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa. (Média 2,88)

- Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização. (Média 3,04)
- As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas. (Média 3,29)

Conforme os respondentes, nem sempre “vestir a camisa” garante alta valorização na organização ou rapidez na ascensão da carreira. Também é apontado que os empregados de carreira nem sempre são os que possuem maior conhecimento da área, deixando subentendido outros pesos para este sucesso.

#### d) Rigidez na estrutura hierárquica de poder

A segunda dimensão apresentou baixa aderência na cultura organizacional da ThyssenKrupp. Composta de 13 itens, a rigidez na estrutura hierárquica de poder apresenta organizações com o sistema de autoridade centralizado e autoritário. Mesmo apresentando média total inferior a 3, algumas assertivas alcançaram média de respostas superior a este valor, merecendo destaque:

- A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes. (Média 3,78)
- A criatividade não é recompensada como deveria ser. (Média 3,34)
- As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa. (Média 3,25)

A primeira assertiva não tem como ser comprovada, visto que não foi apresentado o índice de *turnover* ou rotatividade da empresa, mas, na percepção dos respondentes a empresa perde bons empregados devido a dificuldades de ascensão na empresa. Porém, contradizendo essa perspectiva, o tempo elevado de permanência na empresa, conforme levantamento demográfico apresenta um cenário diferente da percepção obtido com esta assertiva.

As duas outras assertivas com pontuação elevada reforçam a falta de reconhecimento humano, apresentando pontos negativos.

As três assertivas, com as menores médias, alcançaram a mesma mediana, com valor 2, ou seja, os respondentes discordam parcialmente das seguintes frases:

- Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados. (Média 2,45)
- O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial a empresa. (Média 2,6)
- A ascensão profissional depende de sorte. (Média 2,36)

Discordando dessas assertivas, os funcionários afirmam que há figuras importantes na organização, que a preocupação com o bem-estar dos funcionários é relevante e o crescimento profissional não depende da sorte.

#### e) Profissionalismo competitivo e individualista

A dimensão profissionalismo competitivo e individualista apresentou baixa aderência à cultura organizacional da empresa. Buscando compreender em que nível a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais, na execução das tarefas, são valorizadas, esta dimensão foi composta por 8 itens, sendo que somente duas assertivas apresentaram um pouco mais alta, mesmo apresentando medianas de somente 3 pontos, são elas:

- A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder. (Média 3,40)
- É necessário centralizar para manter a casa arrumada. (Média 3,19)

As assertivas, com maior discordância entre os respondentes, para esta dimensão, são as que seguem:

- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. (Média 2,32)
- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. (Média 2,79)

Conforme os respondentes, os benefícios são extensivos a todos, funcionários bons ou ruins, e que a competição “não sadia” não era valorizada pela empresa, refutando a ideia de que o maior objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.

#### f) Satisfação e bem-estar dos empregados

A dimensão satisfação e bem-estar dos empregados para os respondentes apresentou alto grau de satisfação. Para se chegar a esta compreensão, foram respondidos 11 itens que alcançaram média de 3,32 pontos, em que buscavam esclarecer até onde a empresa investe no bem-estar, na satisfação e na motivação dos empregados, buscando humanizar o ambiente de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

As assertivas que tiveram maior pontuação referem-se à preocupação com o bem-estar dos funcionários, assim como com o melhor ambiente de trabalho, principalmente para garantir maior produção. Seguem as assertivas:

- O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção. (Média 3,81)
- Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários. (Média 3,55)
- Investe-se no crescimento profissional dos empregados. (Média 3,49)

Nesta dimensão, nenhuma resposta, na média, apresentou resultado inferior a 3, sendo que as assertivas com pontuação mais baixas são destacadas a seguir:

- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados. (Média 3,00)
- Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais. (Média 3,03)
- O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” é facilitado e estimulado. (Média 3,05)

Esta quarta dimensão encerra, conforme o questionário de Ferreira et al. (2002) as dimensões voltadas aos valores da organização. Seguem-se as três dimensões voltadas às práticas dentro da ThyssenKrupp.

#### g) Práticas de integração externa

A dimensão prática de integração externa visa revelar em que medida a ThyssenKrupp possui práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo. Como esta unidade fabril está voltada exclusivamente para o atendimento de um único cliente, a montadora de carros Fiat; esta dimensão se revelou como altamente praticada na empresa, apresentando a maior média de todas as dimensões 3,65 pontos. Tendo como destaque, as seguintes assertivas:

- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente. (Média 4,18)
- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado. (Média 3,95)
- Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa. (Média 3,89)
- A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa. (Média 3,85)

Somente uma assertiva apresentou média inferior a 3,00 nesta dimensão, sendo ela: “Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas às suas áreas de atuação.” Apresentando média de 2,88, pode-se entender que existe uma centralização de decisões junto à gerência geral.

#### h) Práticas de recompensa e treinamento

Apresentando alta aderência na empresa, a dimensão de práticas de recompensa e treinamento foi formulada mediante a 14 itens vinculados aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela organização. Apresentam-se as três assertivas que mais se destacaram:

- Os empregados, com desempenho permanente baixo, são demitidos. (Média 3,78)
- As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente. (Média 3,74)

- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que destacam dos demais. (Média 3,52)

Nesta dimensão, duas assertivas ficaram abaixo da média, apresentando discordância dos respondentes quanto às suas afirmativas, sendo elas:

- Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e das festas. (Média 2,45)
- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas. (Média 2,62)

#### i) Práticas de relacionamento interpessoal

As práticas de relacionamento interpessoal na empresa ThyssenKrupp apresentam a pior média (2,91) e mediana (2,75), portanto, baixa aderência à empresa. Esta sétima e última dimensão da escala de Ferreira et al. (2002, p. 277) refere-se às “práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e a satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”.

Nesta dimensão, foram oito assertivas acerca de questões de como era apresentada a relação dos funcionários, sendo que a afirmativa: “As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.” apresentou a melhor média, 3,40, demonstrando bom relacionamento entre os supervisores e os demais funcionários.

Três assertivas apresentaram forte discordância pelos respondentes, sendo elas:

- É prática comum a comemoração de aniversários pelos empregados. (Média 2,36)
- Prevalece um grande espírito de união entre os empregados. (Média 2,60)
- As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. (Média 2,82)

No mesmo ano dessa pesquisa (2011), a unidade da ThyssenKrupp, na qual se utilizou o estudo, passou por um processo de aquisição, tendo a sua administração assumida pela empresa Magna, divisão Cosma do Brasil em janeiro de 2012.

No ano de 2017, foi realizada novamente o estudo, sendo aplicado o mesmo questionário com o intuito de mapear a cultura organizacional. Segue, nos próximos itens, o resultado apontado para este novo mapeamento.

## **5.2 A análise dos resultados da empresa em 2017**

A Magna, divisão Cosma, empresa canadense, assumiu a gestão da ThyssenKrupp, divisão Automotive, no ano de 2012, onde manteve as instalações físicas da organização em Ibirité (MG). Em 2017, ano da realização da segunda parte desta pesquisa, a empresa se encontra com 89 (oitenta e nove) funcionários e 8 (oito) estagiários, sendo 19% mulheres, 81% homens. Conforme informado na metodologia, a amostra deste estudo, apesar de representar a empresa adquirida, refere-se a sujeitos diferentes, visto que somente 34 (trinta e quatro) funcionários, ou seja, 38% dos atuais empregados atuaram na antiga empresa.

A Magna, conforme apresentado na ambiência, possui administração descentralizada, onde cada unidade é autônoma em suas decisões, tendo todos os departamentos dentro de sua estrutura, desde produção a engenharias.

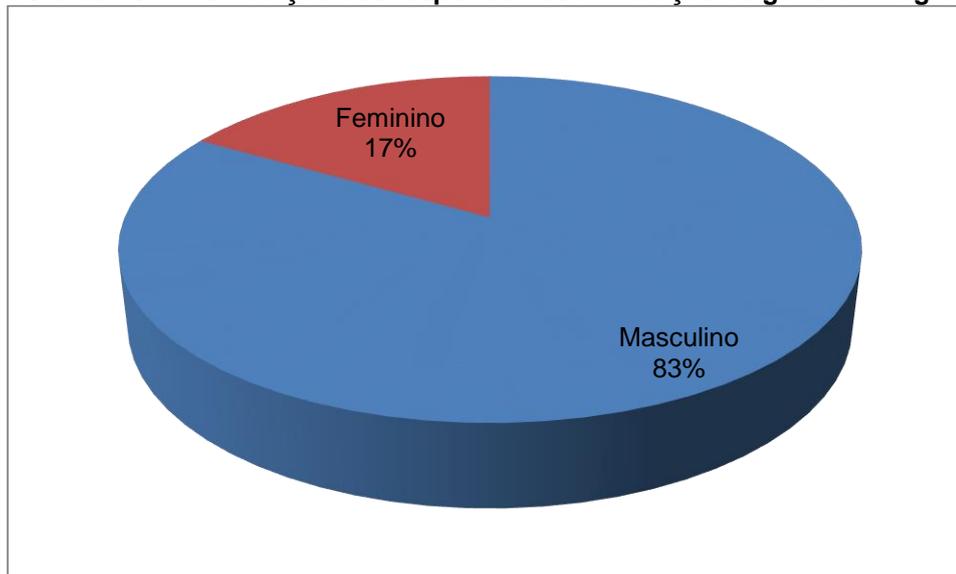
O questionário foi respondido por 72 (setenta e dois) funcionários, obtendo 81% de abrangência, participação superior à atingida na primeira pesquisa. Por meio da tabulação dos dados dos questionários, foram caracterizados os empregados da empresa sob a ótica de sexo, nacionalidade, faixa etária, escolaridade, área de atuação, cargo ocupado na empresa e tempo de trabalho na empresa. Como no capítulo anterior, este capítulo, além de apresentar os dados demográficos da pesquisa, também apresentará a análise da cultura organizacional existente atualmente, tendo como referência Ferreira et al. (2002).

### **5.2.1 Caracterização dos respondentes**

#### **a) Gênero**

Quanto ao gênero, o GRAF. 10 apresenta que 83% dos colaboradores que responderam à pesquisa são do sexo masculino, sendo uma abrangência de 78% deste gênero, e 17% dos respondentes pertencem ao sexo feminino, sendo que a abrangência deste público atingiu 67%.

Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes em relação ao gênero - Magna



Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

A Magna, divisão Cosma do Brasil, assim como a maioria das empresas em todo o mundo, não há equidade de gênero, possuindo um quadro de funcionários essencialmente formado por homens, apesar de possuir avanços no cenário apresentado na antiga gestão.

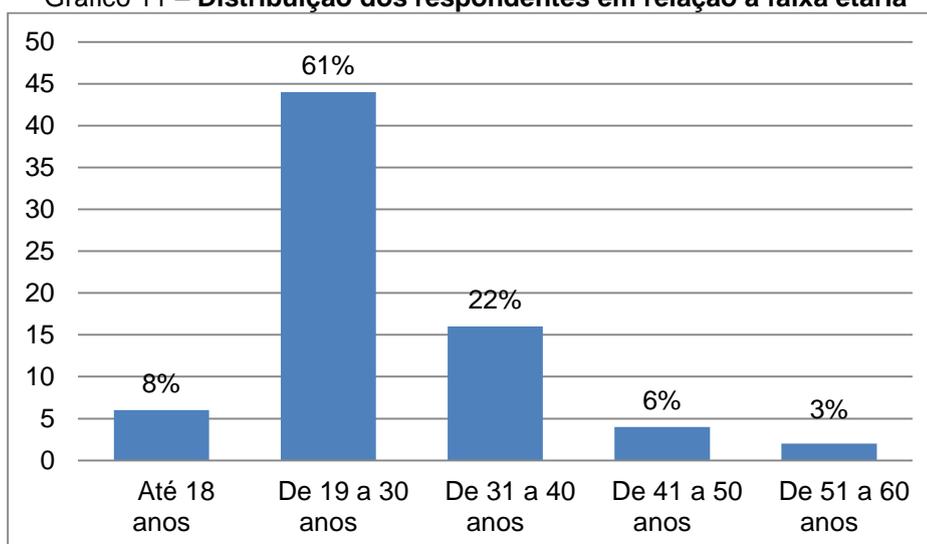
#### b) Nacionalidade

Todos os respondentes da pesquisa possuem nacionalidade brasileira.

#### c) Faixa etária

Em relação à faixa etária, o GRAF. 11 apresenta uma empresa com 8% abaixo de 18 anos, este público é formado pelos jovens aprendizes e estagiários, 83% dos colaboradores, ou seja, 60 respondentes estão na faixa de 19 a 40 anos e apenas 9% dos colaboradores na faixa de 41 a 60 anos, totalizando 6 colaboradores nesta faixa etária, podendo ser caracterizada por uma empresa muito jovem.

Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes em relação à faixa etária

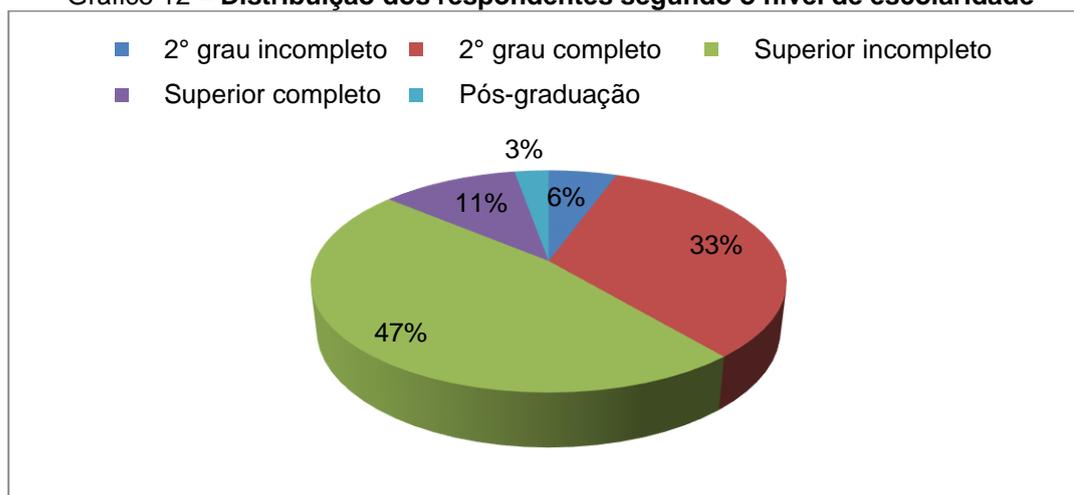


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

#### d) Escolaridade

A escolaridade reflete a faixa etária dos funcionários, formado por estudantes, 47% dos respondentes possuem o Superior incompleto, ainda para os níveis de escolaridade, conforme apresentado no GRAF. 12, verifica-se que 24 respondentes, ou seja, 33% possuem Ensino Médio completo, 14% são os respondentes com Superior completo e Pós-graduação e com Ensino Fundamental completo apenas 6% dos respondentes.

Gráfico 12 – Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade

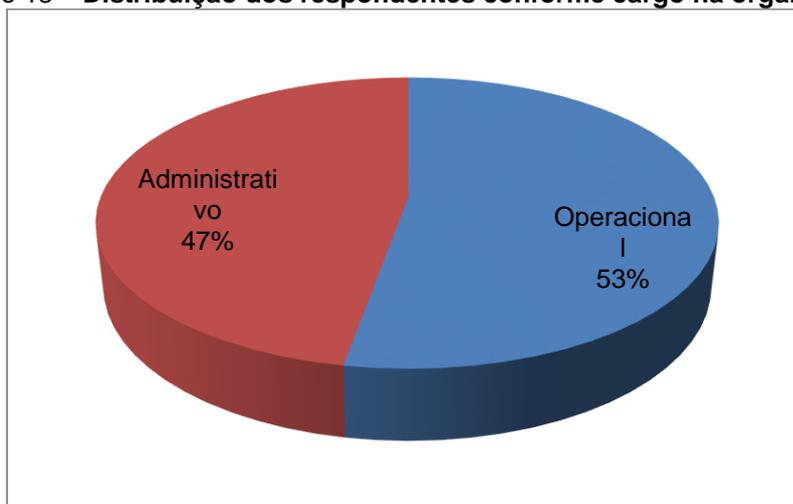


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

#### e) Cargo ocupado na empresa

Em relação ao cargo que ocupam na empresa, o GRAF. 13 mostra que os respondentes pertencem a dois cargos, sendo eles, operacional, desempenhado por 53% dos colaboradores e cargos administrativos, desempenhados por 47% dos respondentes. Apesar de existir o cargo gerencial, nenhum respondente identificou-se neste grupo.

Gráfico 13 – Distribuição dos respondentes conforme cargo na organização

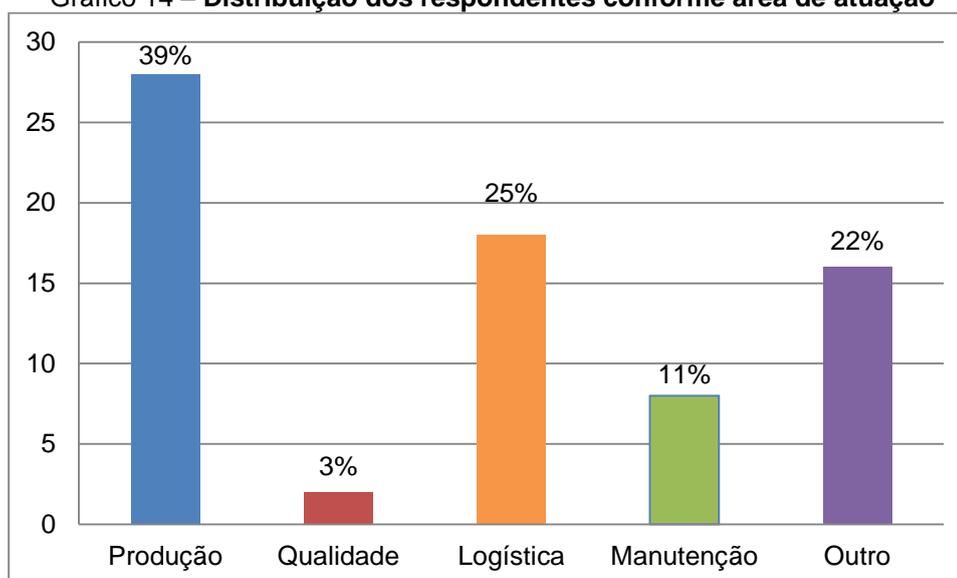


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

#### f) Área de atuação

Em relação à área de atuação, em que os colaboradores estão ligados na Magna, conforme apresentado no GRAF.14 dos respondentes, 33% estão ligados à área de Produção, 25% possuem atuação na área de Logística, 11% atuam na área de Manutenção, 3% encontram-se na área de Qualidade, os demais respondentes, 22%, ou seja, dezesseis pessoas possuem atuação em outras áreas da organização.

Gráfico 14 – Distribuição dos respondentes conforme área de atuação

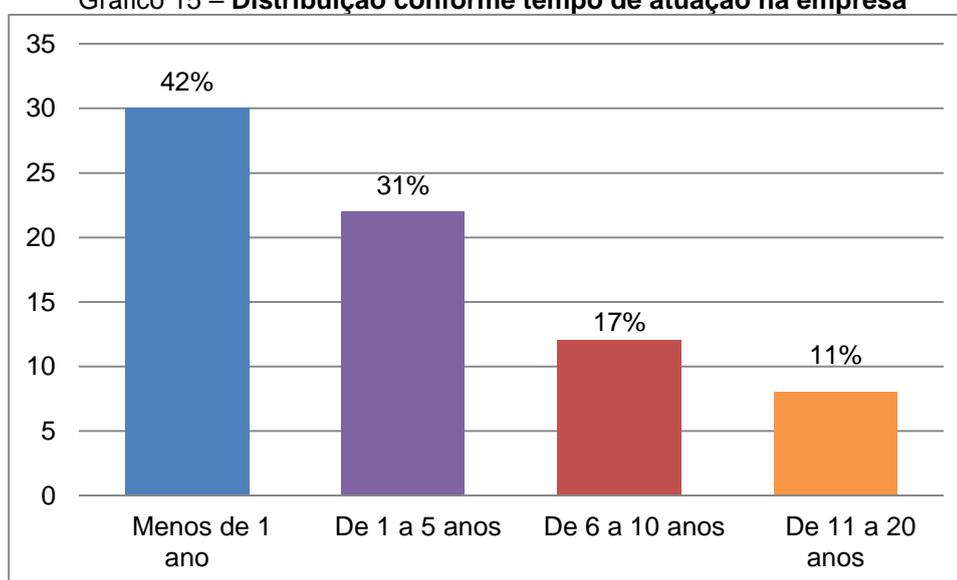


Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

#### h) Tempo de atuação na empresa

A empresa Magna, nestes cinco anos de gestão, após a aquisição da empresa ThyssenKrupp, renovou o quadro de funcionários, conforme apresentado no GRAF. 15 que apresenta o tempo de atuação na empresa.

Gráfico 15 – Distribuição conforme tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados coletados da pesquisa (2017)

73% dos colaboradores estão na empresa há menos de 5 anos, sendo que, destes, 58% ainda não completaram um ano na Magna. Entre 6 anos e 10 anos de atuação na empresa encontram-se 17% e mais de 11 anos, ou seja, oito pessoas (11%),

estão na empresa de 11 a 20 anos. Portanto, somente 28% dos respondentes vivenciaram a gestão da empresa ThyssenKrupp.

A partir da apresentação do perfil dos respondentes, o estudo apresentará as dimensões da cultura organizacional preponderantes na Magna.

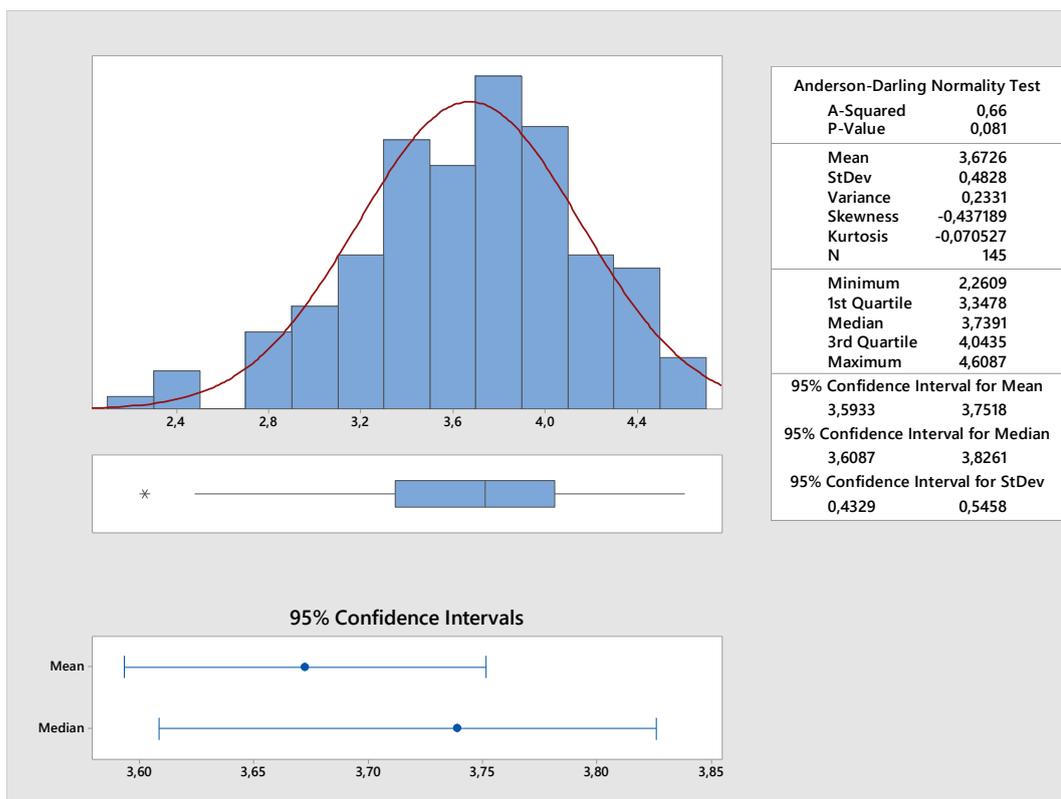
### 5.3 Avaliação dos indicadores de cultura organizacional

Tabela 6 – Análise descritiva das variáveis de pesquisa por empresa

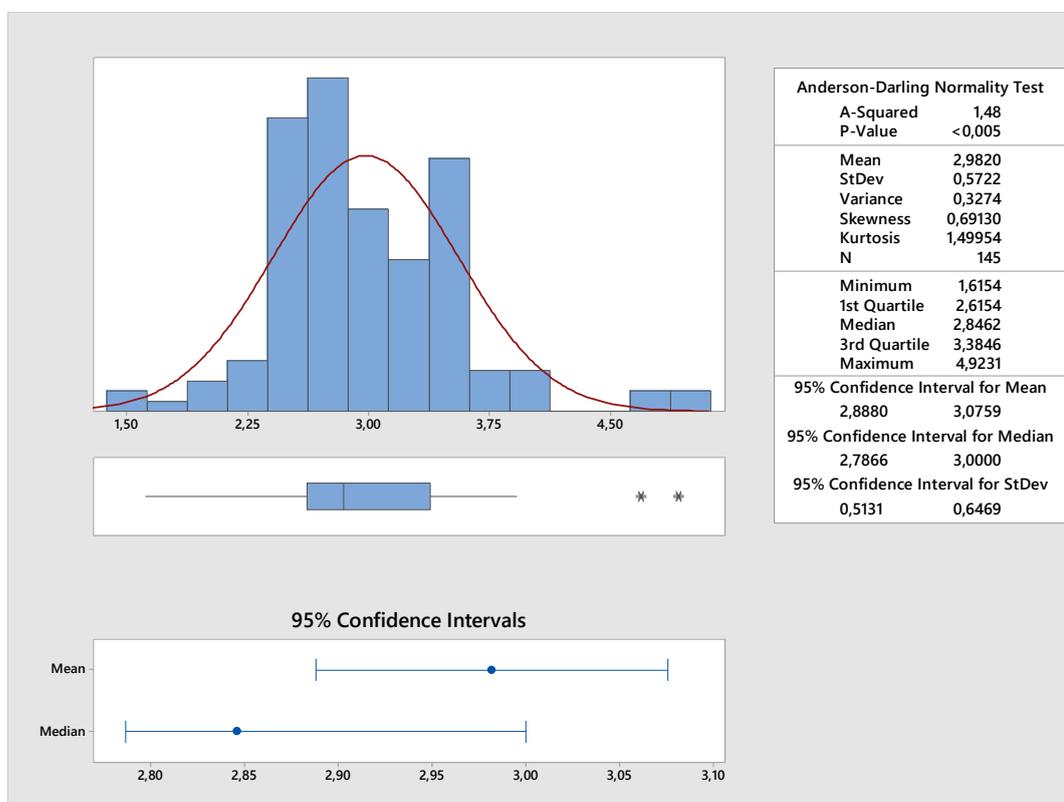
Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Variância	Desvio Padrão
Profissionalismo cooperativo	1,48	5,00	3,59	3,78	0,65	0,80
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	1,00	4,85	2,96	2,85	0,91	0,95
Profissionalismo competitivo e individualista	1,13	5,00	3,01	2,88	0,98	0,99
Satisfação e bem-estar dos empregados	1,18	4,91	3,32	3,36	0,73	0,85
Práticas de integração externa	1,53	5,00	3,65	3,88	0,65	0,79
Práticas de recompensa e treinamento	1,21	5,00	3,26	3,29	0,77	0,87
Práticas de relacionamento interpessoal	1,13	4,75	2,91	2,75	0,90	0,95

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

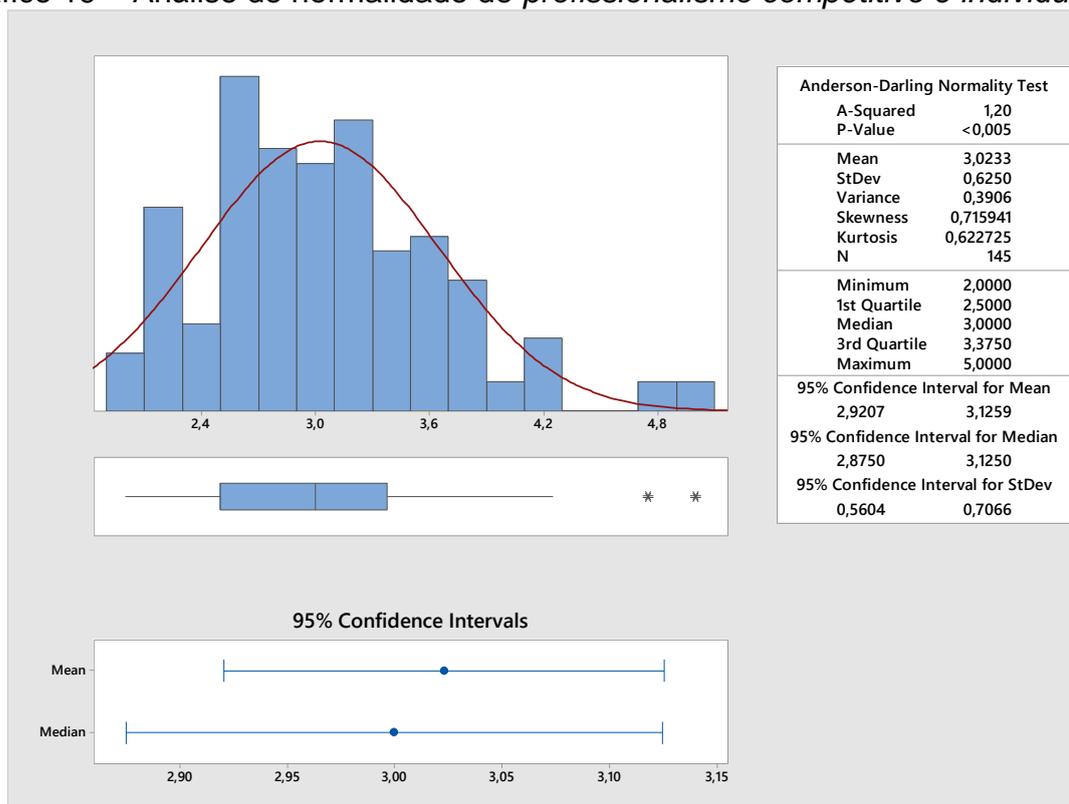
Esta seção tem por objetivo verificar existência de diferenças significativas na percepção dos pesquisados a respeito das variáveis de estudo em função da empresa em que estes realizam suas atividades profissionais: ThyssenKrup ou Magna. Para tanto, inicialmente, verificou-se se as variáveis seguem distribuição normal. Essa avaliação foi realizada a partir dos resultados dos testes de Anderson Darling (com nível de significância de 5%), dos escores de curtose e assimetria, dos histogramas e dos box-plots das distribuições. Conforme se observa nos GRAF.'s 1 a 7, os valores p dos testes de Anderson Darling encontram-se abaixo do nível de significância empregado, exceto em um caso (*profissionalismo cooperativo*) em que este manteve-se, entretanto, bem próximo deste; os escores de curtose e de assimetria indicaram que as distribuições são assimétricas, platicúrticas ou leptocúrticas; e os histogramas e box plot reiteraram as conclusões anteriores.

Gráfico 16 – Análise de normalidade de *profissionalismo cooperativo*

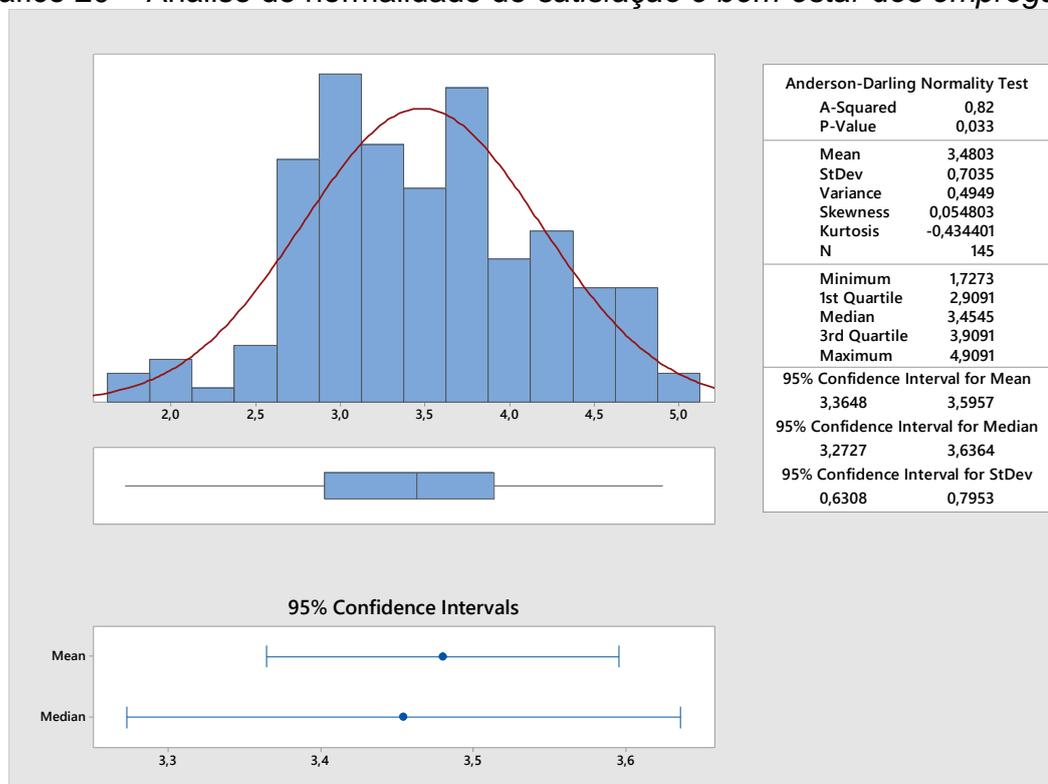
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 17 – Análise de normalidade de *rigidez na estrutura hierárquica de poder*

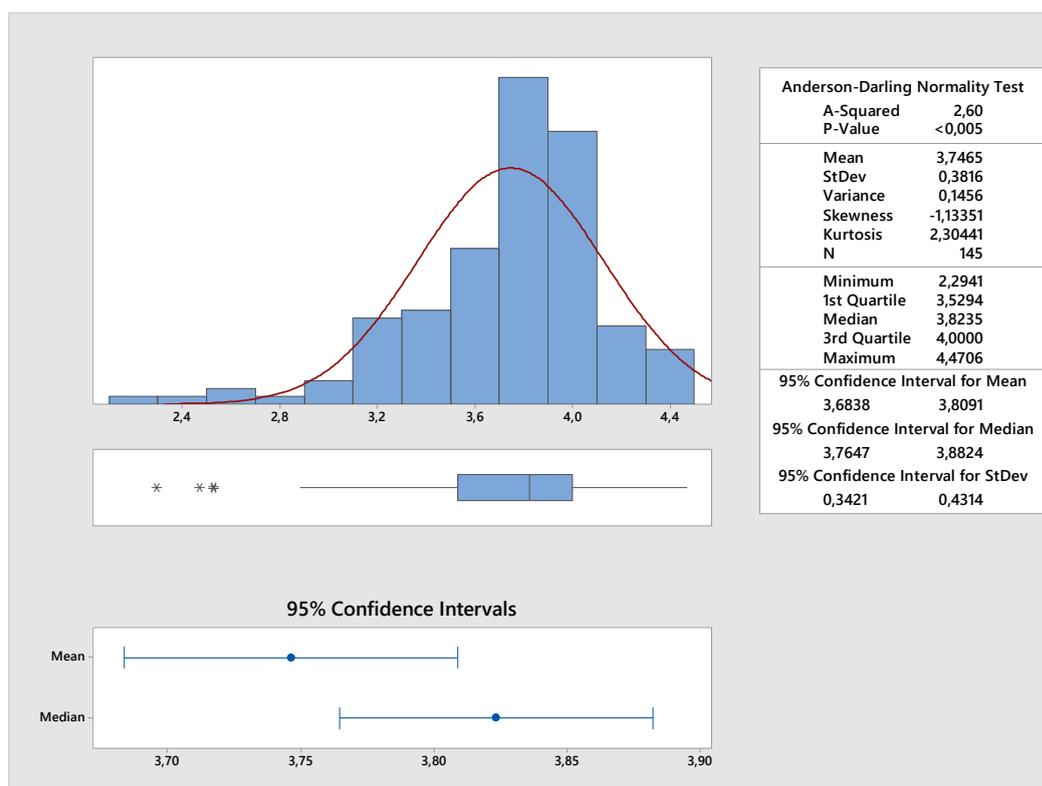
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 19 – Análise de normalidade de *profissionalismo competitivo e individualista*

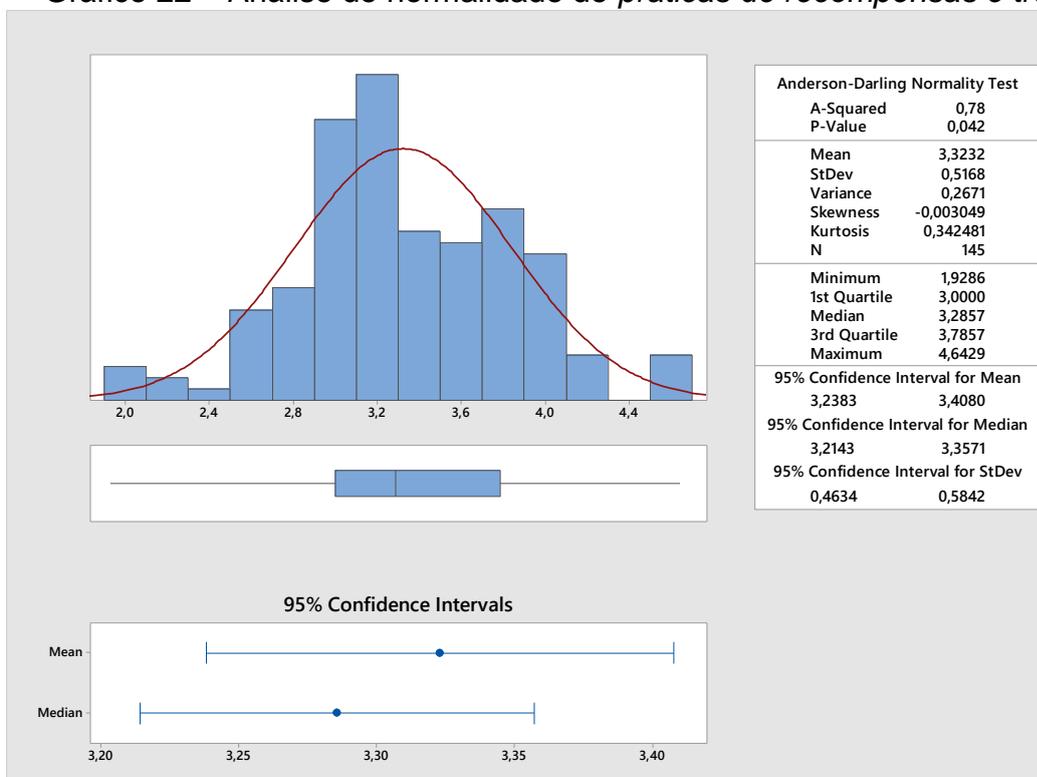
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 20 – Análise de normalidade de *satisfação e bem-estar dos empregados*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

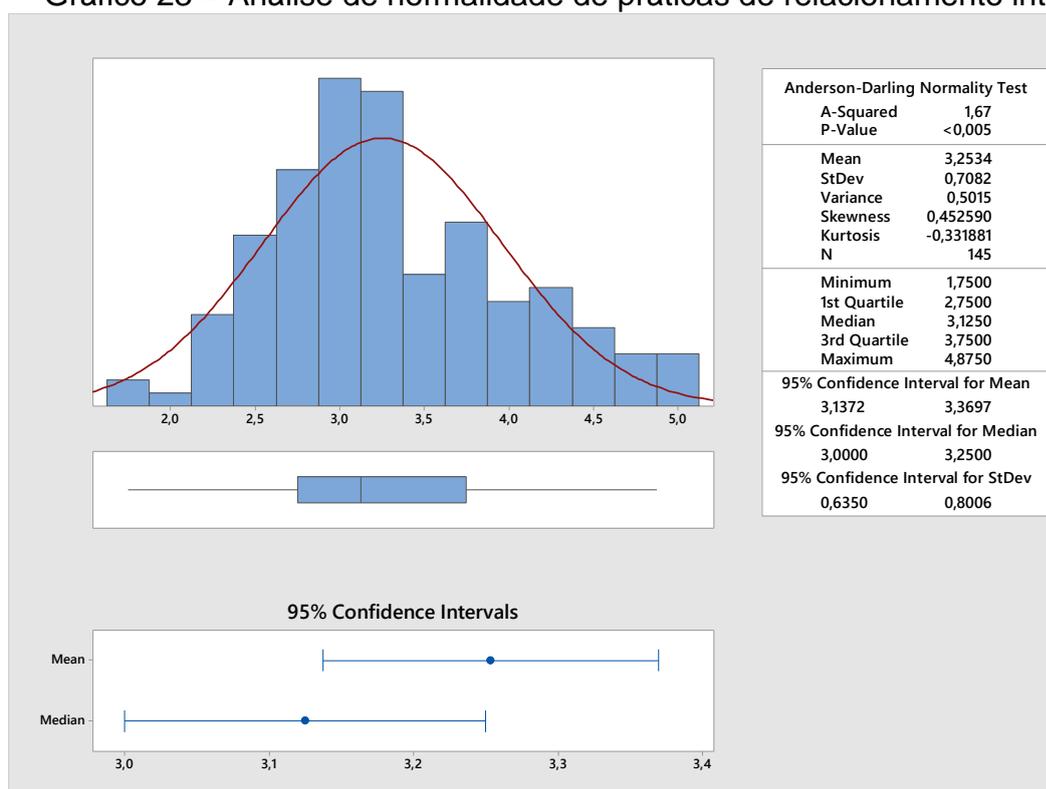
Gráfico 21 – Análise de normalidade de *práticas de integração externa*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 22 – Análise de normalidade de *práticas de recompensas e treinamento*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 23 – Análise de normalidade de práticas de relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir desses resultados concluiu-se que as distribuições das variáveis não seguem normalidade, o que motivou a escolha do teste não paramétrico de Mann-Whitney para identificação de diferenças significativas na percepção dos pesquisados em relação às variáveis de estudo em função da empresa em que estes realizam atividades profissionais.

Tabela 7 – Teste de comparação de tendência central – Mann-Whitney

Variável	Posto de media (PM)		Valor p
	ThyssenKrup	Magna	
Profissionalismo cooperativo	63,78	82,35	<b>0,008</b>
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	73,71	72,28	0,837
Profissionalismo competitivo e individualista	74,08	71,90	0,754
Satisfação e bem-estar dos empregados	64,45	81,67	<b>0,013</b>
Práticas de integração externa	62,07	84,08	<b>0,002</b>
Práticas de recompensa e treinamento	67,07	79,01	0,086
Práticas de relacionamento interpessoal	52,70	93,58	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Os resultados dos testes de Mann Whitney encontram-se dispostos na TAB. 7.

Considerando o nível de significância empregado (5%), concluiu-se que, em tendência central:

- os profissionais da Magna têm maior percepção de *profissionalismo cooperativo* (PM=82,35; U= 1955,00; p=0,008), de *satisfação e bem-estar dos empregados* (PM=81,67; U=2004,00; p=0,013), de *práticas de integração externa* (PM=84,08; U=1830,00; p=0,002) e de *práticas de relacionamento interpessoal* (PM=93,58; U=1146,000; p<0,001) em relação aos profissionais da ThyssenKrup (PM respectivamente de 63,78; 64,45; 62,07 e 52,70);
- Os profissionais da Magna têm percepção semelhante em relação a *rigidez na estrutura hierárquica de poder* (PM=72,28; U=2576,00; p=0,837), ao *profissionalismo competitivo e individualista* (PM= 71,90; U=2549,00; p=0,754) e às *práticas de recompensa e treinamento* (PM=79,01; U=2195,000; p=0,086) em relação aos profissionais da ThyssenKrup (PM respectivamente de 73,71; 74,08; e 67,07).

#### **5.4 Confronto das culturas – Thyssenkrupp e Magna**

Na incorporação de uma empresa a outra, existem duas culturas diferentes, com pressupostos, crenças e modos diferentes de trabalho, sendo que, em aquisições, como o caso da pesquisa, presume-se a manutenção da alta gerência, com a eventual preservação de alguns talentos (TANURE, 2003).

Nas fusões e aquisições, como um dos meios de alterar a cultura existente, conforme exposto, provavelmente uma cultura dominará e, gradualmente, converterá ou excluirá os membros da outra cultura. O terceiro e último objetivo desta pesquisa é comparar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional da empresa, antes e depois do processo de aquisição, identificando os pontos que permaneceram inalterados e aqueles que mudaram no decorrer dos anos.

Para essa análise, serão avaliados os dados demográficos e ocupacionais e, depois, os dados obtidos na avaliação da cultura organizacional, conforme análise proposta por Ferreira et al. (2002).

O Quadro 6 resume os dados demográficos e ocupacionais utilizado para a análise dos cenários.

Quadro 6 – Resumo dos dados demográficos e ocupacionais

Dados demográficos e ocupacionais	ThyssenKrupp	Magna
País de origem	Alemanha	Canadá
Ano de Pesquisa	2011	2017
Número de Funcionários no Período	113	89
Sexo Masculino	94%	81%
Sexo Feminino	6%	19%
Nacionalidade dos funcionários	100% Brasileiros	100% Brasileiros
Faixa etária média	31,0 anos	28,4 anos
Escolaridade média	68% com o 2 grau concluído	67% cursando ou com o 3 grau concluído
Cargo ocupado na empresa	65% possuem cargo operacional	53% possuem cargo operacional
Tempo de empresa	5,2 anos	3,9 anos
Setor	55% da área de produção	39% da área de produção

Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011 e 2017)

A primeira empresa pesquisada refere-se a uma unidade fabril dessas duas multinacionais, sendo que até o ano de 2011, desde sua fundação, a empresa pesquisada pertencia à ThyssenKrupp, de origem alemã. No ano de 2012, foi adquirida pela empresa canadense Magna. Portanto, a segunda parte da pesquisa ocorreu exatamente cinco anos após a aquisição da primeira empresa pesquisada.

Nesse íterim, a quantidade de funcionários reduziu 21%, período entre a primeira e a segunda pesquisa. O motivo para essa retração não foi investigado, não permitindo saber se houve um aperfeiçoamento de processos ou, efetivamente, uma retração produtiva devido aos desafios econômicos. Porém, ocorreu um crescimento de quase 70% na participação de mulheres no quadro funcional da empresa. Como existe um ponto relevante nas análises de Hofstede (2009), quanto à existência do masculino versus o feminino, isso demonstra que a Magna, mesmo tendo somente 19% do seu quadro formado por mulheres, avançou para uma cultura mais “feminina”.

Hofstede (2009) reforça que a masculinidade indica à medida que os valores dominantes de uma sociedade são "masculinos". A masculinidade pertence a sociedades nas quais os papéis sociais de gênero são claramente distintos, ou seja, os homens devem ser assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto as mulheres devem ser mais modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida.

Apesar de pesquisas mostrarem que cada nacionalidade possui uma cultura e, mesmo após todo o processo de globalização, a cultura do país tende a ser preservada, todos os funcionários da empresa estudada são brasileiros, portanto, apesar da existência da matriz em outra parte do mundo, isso não descaracteriza a cultura nacional inserida nesta unidade de análise.

A média da faixa etária dos funcionários da Magna (28) mostra que eles são mais novos que a média da faixa etária dos funcionários da ThyssenKrupp (31), mais a escolaridade é mais elevada na empresa após sua aquisição. Pelo número de respondentes também é possível informar a redução do número de funcionários na área operacional, apesar de a indústria representar característica de mão-de-obra acentuada.

Dentre os dados demográficos e ocupacionais, nenhum foi tão relevante para o estudo da cultura quanto o dado de “tempo de empresa”, em que a média de tempo de permanência dos funcionários da Magna é de quatro anos, ou seja, inferior ao período na empresa foi adquirida. Esse ponto faz grande referência à adaptabilidade da nova cultura, em que os funcionários, por não se adaptarem, ou são “excluídos” ou “abandonam” o aprendizado da cultura apresentada, em hipótese.

Os dados demográficos e ocupacionais, apesar de apresentarem sucintamente a moldura de pesquisa realizada, não foram suficientes esclarece as diferenças das culturas organizacionais da empresa. Portanto, utilizou-se o modelo desenvolvido por Ferreira et al. (2002) que estuda o modelo integrado de cultura corporativa, o que permitiu identificar as nuances reais das diferenças entre as culturas, em que a cultura de uma organização emerge por intermédio de pressupostos básicos, de valores e de práticas, tendo os valores estudados em quatro dimensões e as práticas, em três dimensões.

A cultura da empresa, quando possuía administração ThyssenKrupp e quando possuía administração Magna, estão resumidas no Quadro 7. Confira:

Quadro 7 – Resumo das dimensões culturais

Dimensões	Média ThyssenKrupp	Aderência	Média Magna	Aderência
Profissionalismo cooperativo	3,59	Alta	3,79	Alta
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	2,96	Baixa	3,00	Mediana
Profissionalismo competitivo e individualista	3,01	Mediana	3,03	Mediana
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,32	Alta	3,64	Alta
Práticas de integração externa	3,65	Alta	3,84	Alta
Práticas de recompensa e treinamento	3,26	Alta	3,39	Alta
Práticas de relacionamento interpessoal	2,91	Baixa	3,6	Alta

Fonte: Dados coletados da pesquisa (2011 e 2017)

A empresa, nos dois momentos de sua gestão, apresentou afinidades nas culturas organizacionais aplicadas. Sendo as correlações existentes nas dimensões de valores “profissionalismo cooperativo”, “profissionalismo competitivo e individualista” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, assim como, similaridades nas práticas de “integração externa” e “recompensa e treinamento”. Porém, os resultados da pesquisa apontaram divergências para as dimensões de “rigidez na estrutura de poder” e na prática de “relacionamento interpessoal”.

Na gestão da empresa pela ThyssenKrupp, a dimensão de rigidez na estrutura de poder teve média de 2,96, na gestão da empresa Magna, essa média foi elevada para 3,00. Conforme Hofstede (2009), a distância do poder pode ser definida como a medida que os membros menos poderosos das instituições e organizações (o povo ou os funcionários) esperam e aceitam a forma como o poder é distribuído, mesmo que seja de forma desigual. Essa rigidez na estrutura de poder e sua aceitabilidade podem intervir na cultura organizacional, modificando a sua gestão. Apesar de pequena, a diferença nas médias entre as gestões apresentadas, já apresenta uma sutil mudança cultural.

A prática do “relacionamento interpessoal” foi o ponto de maior mudança, em que a gestão da empresa alemã apresentava pontuação média de 2,91 e passou a apresentar, na gestão da empresa canadense, pontuação média de 3,60. Para Hofstede (2009), o individualismo pertence a sociedades em que os laços entre indivíduos são soltos: todos devem cuidar de si mesmo e de sua família imediata. O coletivismo, como o oposto, pertence a sociedades em que as pessoas desde o nascimento são integradas em grupos fortes e coesos, que, ao longo da vida, continuam a protegê-los em troca de lealdade inquestionável. Quanto maior os laços

no “relacionamento interpessoal”, mais preparado o grupo encontra-se para vencer desafios e criar nova cultura organizacional.

O questionário desenvolvido por Ferreira et al. (2002) permitiu a compreensão dos principais elementos constitutivos da cultura organizacional da empresa estudada, sendo que todas as dimensões resultaram em uma pontuação mais elevada para a gestão atual da empresa, ou seja, as mudanças já começaram. Agora, basta desenhar nova estratégia a ser seguida.

## 6 – CONCLUSÕES

A empresa estudada passou por um processo de aquisição, bem como por outros processos advindos desta aquisição. As organizações envolvidas neste processo eram de países diferentes, de tamanhos distintos, com culturas próprias.

Entender como essa aquisição acabou afetando a empresa negociada, os seus padrões de gestão, processos e produção e quais são as dimensões da cultura organizacional que estavam presentes na “Magna”, após o processo de integração cultural estabelecido na aquisição da multinacional “ThyssenKrupp”, passou a ser a questão norteadora desta pesquisa.

Para responder a essa questão, realizou-se um estudo com abordagem quantitativa, método um estudo de caso, com tipo descritiva. A pesquisa ocorreu em dois momentos, ou seja, possuiu corte temporal, de forma longitudinal, em que se acompanharam as mudanças no decorrer do tempo.

A primeira parte da pesquisa ocorreu em novembro de 2011, antes do processo de aquisição ser anunciada. Sendo que a população, para a primeira parte da pesquisa, foi formada por funcionários da ThyssenKrupp Automotive, unidade Ibirité (MG) que, na época, possuía 113 (cento e treze) funcionários. A segunda parte da pesquisa foi composta pela população dos funcionários da Magna Cosma do Brasil, da mesma unidade de Ibirité, que mantinha, no período da pesquisa, em setembro de 2017, 89 (oitenta e nove) funcionários.

Para a coleta de dados, utilizou-se questionário, desenvolvido por Ferreira et al. (2002) que permitiu a compreensão e posterior descrição acerca dos principais elementos constitutivos da cultura organizacional da empresa. Os dados foram apurados e tiveram suas estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média e desvio padrão e técnicas gráficas usadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes.

Como embasamento teórico, necessário à pesquisa, realizou-se um panorama sobre os processos de fusões e aquisições, destacando as referências das consultorias KPMG (2017), Acquisitions (2008) e Pricewaterhouse Coopers (2016). Um vislumbre sobre cultura e cultura organizacional, em que se definiu o uso do conceito de

cultura, conforme definido por Lanzer (2013), como sendo os conjuntos de normas de conduta que regem o comportamento de um grupo de pessoas. Assim como os elementos da cultura organizacional, baseados nos estudos de Schein (2009) e Hofstede (2010).

O primeiro objetivo específico era identificar os elementos da cultura organizacional da empresa antes do processo de aquisição. Para tanto, utilizou-se a escala desenvolvida por Ferreira et al. (2002), composta por 94 itens, sendo que estes foram agrupados em dimensões dos valores e práticas organizacionais que expressam a cultura organizacional de empresa, sendo eles: “profissionalismo cooperativo”; “rigidez na estrutura hierárquica de poder”; “profissionalismo competitivo e individualista”; “satisfação e bem-estar dos empregados”; “práticas de integração externa”; “práticas de recompensa e treinamento”; “práticas de relacionamento interpessoal”.

Conforme análise, a empresa ThyssenKrupp possuía alta aderência em relação aos seguintes elementos da cultura: prática de integração externa, profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar do empregado, na prática de recompensa e treinamento. Porém, apresentou baixa aderência, nos seguintes pontos: profissionalismo competitivo e individualista, rigidez na estrutura hierárquica de poder e nas práticas de relacionamento interpessoal.

O segundo objetivo foi identificar os elementos da cultura organizacional da empresa após o processo de aquisição, utilizou-se da mesma estratégia metodológica.

Baseado nos dados consolidados nesta segunda fase, os resultados obtidos em relação às sete dimensões da cultura organizacional apresentaram de mediana à alta aderência da empresa Magna para todas as variáveis pesquisadas: profissionalismo cooperativo; rigidez na estrutura hierárquica de poder; profissionalismo competitivo e individualista; satisfação e bem-estar do empregado; prática de integração externa; prática de recompensa e treinamento; práticas de relacionamento interpessoal.

O último objetivo específico foi comparar os principais elementos constitutivos da cultura organizacional da empresa antes e depois do processo de aquisição. A

empresa, nos dois momentos de sua gestão, apresentou afinidades nas culturas organizacionais aplicadas. Nas dimensões de valores “profissionalismo cooperativo”, “profissionalismo competitivo e individualista” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, assim como, similaridades nas práticas de “integração externa” e “recompensa e treinamento”.

No entanto, os resultados da pesquisa apontaram divergências para as dimensões de “rigidez na estrutura de poder” e na prática de “relacionamento interpessoal” da mesma forma para todas as dimensões, o resultado apresentou uma pontuação média mais elevada para a gestão canadense, que exerce a gestão atual da organização adquirida.

Outro fator relevante foi identificado nos dados demográficos e ocupacionais, em que a média de tempo de empresa dos funcionários da Magna é de quatro anos, ou seja, inferior ao período no qual a empresa foi adquirida, o que mostrou renovação do quadro de funcionários após o processo de aquisição. Esse ponto mostra mudança na cultura da organização

Quando uma organização tem um propósito ou estratégia, determinar como a cultura impacta na gestão poderá ser o fator de sucesso necessário para o alcance da meta, porque a cultura deve ser vista como um fator determinante no desempenho da organização. Para a descrição correta da cultura, associada ao questionário aplicado, seria necessário se fazer uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, que permitiria comparar e contrastar a cultura existente na organização com os valores assumidos verbalmente pelos entrevistados, sendo esse muito adequado ao mapeamento da cultura e ponto de limitação deste estudo.

Schein (2009) enfatiza que o uso de questionários ou de um instrumento de levantamento de dados culturais pode selecionar dimensões de mensurações pouco relevantes para a empresa ou mensurar somente características supervisionais. Outro ponto de limitação da pesquisa, por questionário, seria a “padronização” das culturas em um paradigma. Apesar das colocações, o autor reforça que muitos dos aspectos apresentados como limitações para o questionário, no delineamento da cultura, poderão ocorrer em entrevistas individuais ou em grupo, mas sem restringir as dimensões a serem examinadas.

Novos estudos seriam relevantes nas outras unidades adquiridas no processo entre a ThyssenKrupp e a Magna, para analisar como as empresas responderam às mudanças culturais pós-aquisição. Outra proposta é analisar outras empresas de ramos diversos antes de uma fusão ou aquisição, replicando a pesquisa, alguns anos depois, para entender a movimentação cultural.

Deve-se dar, à cultura organizacional, grande relevância, visto que muitas percepções, pensamentos, sentimentos, ações e reações são reflexos do que existe culturalmente enraizado. Sendo o entendimento e a aprendizagem cultural fundamentais no mundo crescente de mudanças e em imprevisibilidade.

## REFERÊNCIAS

- ACQUISITIONS Consultoria Empresarial. **Fusão & Aquisição para uma Vantagem Competitiva – Melhores Práticas**. 2008. Disponível em: [http://www.acquisitions.com.br/pdf/\\_fusao\\_aquisicao.pdf](http://www.acquisitions.com.br/pdf/_fusao_aquisicao.pdf). Acesso em: 20 set. 2017.
- BAIGORRI, Manuel e NAIR, Dinesh. **Fusões e aquisições globais sobrevivem às surpresas de 2016**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/economia/2016/12/22/fusoes-e-aquisicoes-globais-sobrevivem-as-surpresas-de-2016.htm>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- BARNETT, V. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1982.
- BATTY, Peter. **The House of Krupp: The Steel Dynasty that Armed the Nazis**. Cooper Square Press, Updated Edition. December 3, 2001- 350 pages.
- BAUMAN, Z. **A Sociedade Individualizada**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- CASTRO, Denise Maria Fanhani de. **Criação de Valor em Fusões e Aquisições**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. – São Paulo: 2010. 204 p.
- COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Revista Psico-USF*, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEAL, T. E; KENNEDY, A. **A. corporate cultures: Tehe rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.
- DENISON, Daniel. et al.. **A força da cultura organizacional nas empresas globais** [recurso eletrônico]: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FERREIRA, M. P.; LI, D.; GUISSINGER, S.; SERRA, F. R. Is the international business environment the actual context for international business research?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 282-294, 2009.
- FERREIRA, Maria Cristina, et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 2002, v.7, n.2, p.271-280.
- FORBES. **The Word's Biggest Public Companies**: Magna International. May 2017. Disponível em <https://www.forbes.com/companies/magna-international/>. Acessado em 22 de Junho 2017.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Grandes Temas e debate. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v.31, n.3, p 73-82, jul./set.1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional** – evolução e crítica. Ed. Cengage Learning. 2007.

HAIR JÚNIOR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, E. **Beyond culture**. New York: Anchor Press, 1976. 320 p.

HERD, Tom e MCCLELLAND, Matt. Sizing UP M&A Value Now. **Accenture Strategy**. 2017. Disponível em: << [HOFFMANN, Valmir Emil; VIEIRA, Daniel Pires e MENEZES, Kim La Croix Maluf de. Tipos, setores, nacionalidade e experiência: o que importa para o sucesso das estratégias de fusão e aquisição? \*\*Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE\*\*. Vol. 16, Nº 1, 2017. Recurso eletrônico.](https://www.accenture.com/us-en/insight-sizing-upmergersacquisitions?gclid=CI_S0fiDyNQCFZRahgodct4FRg&c=str_brredcmtfy17psgs&n=MA__BR&s_kwcid=AL!5115!3!198267481885!e!!g!!mergers%20and%20acquisitions&ef_id=WJ0JDwAAACpJB0n7:20170618183256:s>> Acesso em: 18 jun. 2017.</p>
</div>
<div data-bbox=)

HOFSTEDE, Geert and HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: MCGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, Geert. **Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Califórnia: Sage, 2001.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software of The Mind Intercultural. Cooperation and Its Importance for Survival**. Third Edition. New York: McGraw-Hill Education. Edição do Kindle, 2010.

JAMES, Harold. **Krupp: A history of the legendary german firm**. Princeton University Press. February 26, 2012.

JOHNSON. Madeleine. **ZACKS: 15 of the Best Mergers & Acquisitions of 2017**. Johnson. 29 de Dezembro 2017. Disponível em <https://www.zacks.com/stock/news/287389/15-of-the-best-mergers-amp-acquisitions-of-2017>. Acessado em 07 de Janeiro 2018.

KPMG. **Fusões e Aquisições 2016 - 4º Trimestre**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/03/fusoes-e-aquisicoes-2016-4o-trimestre.html>. Acessado em 20 de agosto 2017.

LANZER, Fernando. **Cruzando culturas sem ser atropelado**: Gestão transcultural para um mundo globalizado. São Paulo: Évora. Edição do Kindle. 2013.

LUEHRMAN, T. XUAN, Y. Magna International, Inc. (B). 2010. Disponível em: <<[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2012697](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2012697)>>. Acesso em: 20 de nov. 2017.

MAGNA. **Site Oficial**. São Paulo: 2017. Disponível em: <<<http://www.cosmabrasil.com.br/index.htm>>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

MANCHESTER, Williams. **The Arms of Krupp**: The Rise and Fall of the Industrial Dynasty That Armed Germany at War. Back Bay Books – March 4, 2003 – 992 pages.

MATOS, Pedro Verga e RODRIGUES, Vasco. **Fusões e aquisições**: motivações, efeitos e política. São Paulo: Editora Principia, 2000.

MINITAB 18. **Interpretar os principais resultados para Boxplot**. 2017. Disponível em: <https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/help-and-how-to/graphs/how-to/boxplot/interpret-the-results/key-results/> Acesso em: 02 out. 2017.

PARDINI, D. J; BRITTO, E. de. **History in Merger and Acquisitions Research: a Organizational Culture Perspective**. In: ENANPAD, 38, Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.

PERES, P. S. Uma tipologia das “interpretações” do Brasil: genealogia da crise institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Niterói. **Anais...** Niterói: ABCP, 2002. (Área: Teoria Política). p. 1-7.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico. 2 ed. São Paulo: Atral, 2017.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PETENATE, Marcelo. Como Fazer Análise de Dados. Escola EDTI. S/D. Disponível em: <<<http://mkt.escolaedti.com.br/agradecimento-ebook-como-analisar-dados>>>. Acesso em: 02 out. 2017.

PWC. **Relatório de Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes.html>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

REIS, N. R.; FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. R. A bibliometric study of the cultural models in international business research. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 4, p. 340-354, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 25:3-16. 1984.

SCHEIN, E. H. **Defining organizational Culture** In: SCHEIN, E.H. **Organizational culture and Leadership**. S Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHEIN, E. H. Does japanese management style have a message for American managers? **Sloan management Review**, 23:55-68. 1981.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998.

SCHEIN, E. H. What is culture. In: P. J. Frost *et al* (orgs). **Reframing organizational culture** (p.243-253). Newbury Park: Sage. 1991

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, Luciana Fagundes da e GARCIA, Fernando Coutinho. Mudanças organizacionais e impacto cultural: um estudo de caso de aquisição. **Revista Alcance**, vol. 17, núm. 3, julho/setembro, 2010, pp. 254-264 Universidade do Vale do Itajaí Biguaçu, Brasil

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarteley**, 28 (3), 339-358. 1983.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STRONACH, Frank. **The Magna Man: My Road to Economic Freedom**. HarperCollins Publishers. November 20, 2012.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a Experiência Brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr-jun, p.10-22, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000200002>

TANURE, Betânia. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, Betânia. **Gestão à Brasileira: Somos ou Não Diferentes? Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes e ESCRIVÃ FILHO, Edmundo. Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a Utilização de Pesquisa-Ação nos Estudos Organizacionais. In: **Anais do XXVI Encontro de Engenharia de Produção**; 2009; Fortaleza.

THYSSENKRUPP. **Site Oficial**. Disponível em:  
<<<https://www.thyssenkrupp.com/en/>>> Acesso em: 01 jul. 2017.

VALOR ECONÔMICO. **Valor total de fusões e aquisições no Brasil sobe 4,4% em 2017**. Por Marcelle Gutierrez. 05 de janeiro 2018. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/5247127/valor-total-de-fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-sobe-44-em-2017diz-ttr>. Acessado em 07 de Janeiro 2018.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALKER, Decker, et al. The Real Deal on M&A, Synergies, and Value. **Boston Consulting Group (BCG)**. 16 de Novembro 2016. Disponível em: <<<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/merger-acquisitions-corporate-finance-real-deal-m-a-synergies-value/>>> Acesso em: 18 jun. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Informações demográficas e ocupacionais

#### CULTURA ORGANIZACIONAL – Estudo de Caso em uma Empresa de Autopeças

##### Mestrado Acadêmico em Administração Faculdade Novos Horizontes Pesquisa de Mestrado

Prezado(a) Funcionário(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo resultado será utilizado exclusivamente para **fins acadêmicos**. O questionário ora apresentado não requer a sua identificação, de forma a garantir que os resultados sejam sigilosos e que sua identidade seja resguardada. Os dados coletados serão tratados estatisticamente em conjunto com todos os questionários respondidos, pelos demais funcionários, determinando os resultados quantitativos desta pesquisa.

Para responder, assinale com um "x" apenas uma alternativa de cada pergunta que corresponda à opção que seja mais adequada à situação que você percebe. **Caso perceba que marcou uma opção indevida, circule a resposta marcada equivocadamente para que a mesma seja desconsiderada.** Marque então a opção desejada.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

#### Informações demográficas e ocupacionais

- 1- Sexo  
 Feminino                       Masculino
- 2- Idade  
 Até 18 anos  
 de 19 a 30 anos  
 de 31 a 40 anos  
 de 41 a 50 anos  
 de 51 a 60 anos  
 acima de 60 anos
- 3-Tempo de trabalho na organização  
 menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 de 10 a 20 anos  
 acima de 20 anos
- 4 Escolaridade  
 Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Graduação de nível superior ( inclusive tecnólogo de nível superior)  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado
- 5 Ocupação  
 Operacional  
 Administrativo  
 Gerencial  
 Diretoria
- 6 Setor em que trabalha  
 Produção  
 Qualidade  
 Logística  
 Manutenção  
 Outros

Para as próximas questões, marque um "X" na alternativa que mais se aproxima de sua percepção sobre cada uma das afirmativas a seguir.

## **Apêndice B – Questões de Mapeamento Cultural**

Nesta seção você deverá indicar o grau em que cada uma das afirmativas (itens) se aplica efetivamente a Cosma Brasil – Unidade Ibirité. Para tal, pontue de 1 a 5, seguindo a escala de formato Likert, que varia de “Discordo Totalmente” (1) a “Concordo Totalmente” (5). Veja escala explicativa abaixo.

Questões	Afirmativas	1	2	3	4	5
		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo.	Concordo	Concordo Totalmente
1	A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
3	A dedicação dos empregados é recompensada.					
4	A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.					
5	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.					
6	As idéias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados.					
7	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.					
8	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.					
9	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.					
10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
11	empresa.					
12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.					
13	As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.					
14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.					
15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.					
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
17	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.					
18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipes de trabalho que se destacam e não individualmente.					
19	Persegue-se a excelência de produtos como forma de satisfazer aos clientes.					
20	Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.					
21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
22	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.					
23	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.					
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.					
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.					
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades dos clientes.					
27	clientes.					
28	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
29	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
30	Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.					
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.					
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.					
33	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.					
34	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
35	As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.					
36	demais.					
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.					
38	O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.					
39	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento.					
40	As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.					
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.					
43	É prática comum a comemoração de aniversários pelos empregados.					
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.					
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.					

Questões	Afirmativas	1	2	3	4	5
		Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo.	Concordo	Concordo Totalmente
46	O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.					
47	Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender					
48	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.					
49	AS mudanças obedecem a um planejamento estratégico.					
50	Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.					
51	Os gerentes (superiores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.					
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.					
53	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados pros empregados.					
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.					
56	O esforço e a dedicação do trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.					
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.					
59	O aniversário da empresa costumam ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.					
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.					
61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
62	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.					
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência profissional.					
64	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
66	AS promoções são definidas por avaliação de desempenho.					
67	Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa.					
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.					
70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem.					
71	A qualidade do serviço executado é considerado uma das maiores virtudes do empregado.					
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.					
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
75	As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.					
76	Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização.					
77	O crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa.					
78	Os empregados com desempenho permanente baixo são demitidos.					
79	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.					
80	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					
81	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.					
82	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.					
83	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.					
84	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial a empresa.					
85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
86	É muito difícil fazer carreira dentro da organização.					
87	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.					
88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.					
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.					
90	Os donos da empresa são admirados pelos empregados.					
91	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.					
92	A ascensão profissional depende de sorte.					
93	Procura-se eliminar a pessoa mau vista.					
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					

## ANEXO C – Constituição Corporativa da Magna

A Constituição Corporativa da Magna representa o primeiro alicerce crítico para a construção da cultura Magna e sua história. À medida que a cultura continuou a evoluir, a Constituição Corporativa estabeleceu quais porcentagem de lucros deveriam ser distribuída entre funcionários, gerentes e acionistas; qual percentual seria reinvestido em pesquisa e desenvolvimento; e qual porcentagem seria usada para apoiar a sociedade através de contribuições de caridade, culturais, educacionais e políticas. A intenção e os objetivos da Constituição são reforçados na Carta dos Empregados e nos Princípios Operacionais e são confirmados pelo Conselho de Administração da Magna.

# MAGNA'S CORPORATE CONSTITUTION

---

**EMPLOYEE EQUITY AND PROFIT PARTICIPATION**

Ten percent of Magna's qualifying profit before tax will be allocated to eligible employees. These funds will be used for the purchase of Magna shares in trust for eligible employees and for cash distributions to eligible employees, recognizing length of service.

**SHAREHOLDER PROFIT PARTICIPATION**

Magna will distribute, on average over a three-year period, not less than 20 percent of its annual net profit after tax to shareholders.

**MANAGEMENT PROFIT PARTICIPATION**

To obtain long-term contractual commitment, Magna provides a compensation arrangement to corporate management which allows for base salaries comparable to industry standards, plus incentive bonuses, in total, of up to six percent of its profit before tax.

**RESEARCH AND DEVELOPMENT**

Magna will allocate a minimum of seven percent of its profit before tax for research and development to ensure its long-term viability.

**SOCIAL RESPONSIBILITY**

Magna will allocate a maximum of two percent of its profit before tax for charitable, cultural, educational and political purposes to support the basic fabric of society.

**UNRELATED INVESTMENTS**

Magna Common shareholders will have the right to approve any investment in an unrelated business in the event such investment together with all other investments in unrelated businesses exceeds 20 percent of Magna's equity.

**BOARD OF DIRECTORS**

Magna believes that outside directors provide independent counsel and discipline. A majority of the members of Magna's Board of Directors will be outsiders.

**CONSTITUTIONAL AMENDMENTS**

A change to Magna's Corporate Constitution will require the approval of its Common shareholders.



**MAGNA**

a Fair Enterprise corporation

# Carta Constitutiva dos Colaboradores

A Magna está comprometida com uma filosofia operacional fundamentada na justiça e preocupação com as pessoas. Esta filosofia faz parte da Cultura da Magna de ser uma Empresa Justa, na qual os colaboradores e a gerência compartilham a responsabilidade por assegurar o sucesso da companhia. Os seguintes princípios estão incluídos:

## Proteção do Emprego

Ser competitivo fabricando um produto melhor por um melhor preço é a melhor forma de garantir trabalho. A Magna está comprometida em trabalhar junto com você para ajudá-lo a proteger seu emprego. Para auxiliá-lo, a Magna proporcionará orientação profissional, treinamento e programas de assistência aos colaboradores.

## Um Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável

A Magna tem o compromisso de lhe proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

## Tratamento Justo

A Magna oferece oportunidades iguais com base nas qualificações e desempenho individuais, livre de discriminação ou favoritismo.

## Salários e Benefícios Competitivos

A Magna lhe fornecerá informações que permitirão a você comparar a sua remuneração total, incluindo salários e benefícios, com aqueles recebidos pelos empregados dos seus concorrentes diretos e de empresas locais com as quais a sua divisão compete com relação a pessoas. Se a sua remuneração total não for competitiva, a mesma será ajustada.

## Participação dos Colaboradores nos Resultados

A Magna acredita que cada colaborador deve ter participação no sucesso financeiro da empresa.

## Comunicação e Informação

Através de reuniões mensais regulares entre a gerência e os colaboradores e mediante publicações, a Magna lhe fornecerá informações para que você saiba o que está ocorrendo na empresa e no nosso segmento.

## Linha Direta

Caso você tenha qualquer problema, ou perceba que os princípios acima não estão sendo cumpridos, nós o incentivamos a utilizar a Linha Direta para registrar as suas reclamações. Não é necessário informar o seu nome, mas caso você o faça, o mesmo será mantido com o máximo sigilo. Os Investigadores da Linha Direta entrarão em contato com você para lhe responder.

A Linha Direta está comprometida em investigar e solucionar todas as preocupações e reclamações e reportará o resultado ao Departamento de Recursos Humanos Global da Magna.

Telefone da Linha Direta: 0800 891 9867

