

**DANIEL JARDIM PARDINI**

**A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE  
EMPRESAS RELACIONADAS DO SETOR SIDERÚRGICO**

Área de Concentração: Estratégias Competitivas, Cultura  
Gerencial Nacional e Internacional

Orientadora: Professora Dra Suzana Braga Rodrigues  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

**Daniel Jardim Pardini**

**A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE  
EMPRESAS RELACIONADAS DO SETOR SIDERÚRGICO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Faculdade de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como  
requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégias Competitivas, Cultura  
Gerencial Nacional e Internacional

Orientadora: Professora Dra. Suzana Braga Rodrigues  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

Folha de aprovação

*Para Adriana e Raphael*

## AGRADECIMENTOS

Na abertura desta tese de doutorado não poderia deixar de agradecer àquelas pessoas, sem as quais, este estudo não teria sido realizado.

A Dra. Suzana Braga Rodrigues, em especial, pela dedicação competente na qual conduziu os meus trabalhos no Curso de Doutorado. Sua participação foi decisiva no encaminhamento de minha formação acadêmica, possibilitando-me conhecer outras áreas de conhecimento da ciência administrativa. Se alguma homenagem deve ser prestada ao findar desta pesquisa ela é dedicada à professora, mentora e amiga, Suzana. Admiro sua perspicaz visão de pesquisadora e defensora do aprimoramento acadêmico no exterior que, proporcionou-me realizar o estágio “sanduíche” cumprido na Business School da Birmingham University.

Nessa experiência de estagiar na Inglaterra, agradeço ao professor John Child pelas contribuições sugeridas nos enriquecedores seminários dos quais participei na Birmingham University e pelo exemplo de obstinação acadêmica transmitido nas aulas e nos inúmeros trabalhos científicos publicados.

A professora Joanne Martin, minha admiração pela maneira tão gentil com a qual me recebeu e expressou suas brilhantes sugestões que me permitiram avançar no desenvolvimento deste estudo. Também a professora Lucília de Almeida Neves Delgado e ao professor Roberto Costa Fachin pelo aconselhamento e estímulo na leitura crítica do trabalho.

A USIMINAS e a COSIPA, especialmente, à alta administração do SISTEMA USIMINAS, ao Dr. Rinaldo Campos Soares e ao Dr. Omar Silva Jr., que proporcionaram essa via de duas mãos tão ambicionada pela academia. Um só caminho que une, de um lado, os acadêmicos objetivando avançar no campo teórico existente, e de outro, as organizações, que oferecem a sua realidade para empiricamente sustentarem o desenvolvimento dos argumentos científicos. Ao Heitor Peixoto, a Renata Nacife, a Fátima, ao Carlos Gaggini, a Mara, a Lígia, a Sandra, a Gisele pelo empenho, entusiasmo e dedicação dispendidos na organização da programação das visitas e entrevistas realizadas nas organizações. Ao Wilson Assis, a Luciana

Silva, ao Luiz Carlos Bezerra e a Fabiana Nunes pela presteza em fornecer tão valiosas informações para este trabalho.

Aos professores Carlos Alberto Gonçalves e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, do CEPEAD-UFMG, Antônio Augusto Prates e Ivan Domingues, da FAFICH-UFMG, e à professora Maria de Lourdes Rocha de Lima, da FAE-UFMG, com os quais muito aprendi.

Aos coordenadores professor Francisco Vidal Barbosa, do CEPEAD, e Allan Claudius Barbosa, do Doutorado em Administração/UFMG, bem como, aos funcionários da Secretaria do CEPEAD, reconhecendo o esforço de tornar o centro de pesquisa em administração da UFMG uma entidade de renome internacional. Sou grato ainda a Alaíde Oliveira, Marialice Barroca e a todos os funcionários da FACE/UFMG.

Ao parceiro Irineu Staub pelo companheirismo e acompanhamento nas várias viagens demandadas na pesquisa e aos companheiros do GGI-UFMG: Talita Luz, Zélia Kilimnick, Alexandre Carrieri, Henrique Martins e Elis Regina.

Aos colegas da turma de 2000 e outros agregados pelos ótimos momentos vivenciados na sala de aula e nos encontros informais viabilizadores da construção de uma amizade fraterna e profícua: Afrânio Aguiar, Anthero Meirelles, Fernando Paiva, Maria José Brito, Mário Reis, Betânia Tanure, Marcos Oliveira, Antônio Maestro, Taiane Las Casas, Marcus Vinícius Gonçalves, Mônica Cappelle, Cid Gonçalves e Patrícia Bernardes, pelas valorosas horas vividas, trocando idéias e experiências científicas.

Meus agradecimentos, em especial, aos meus pais, Arlindo e Jeanne pela força transmitida durante a minha trajetória e a toda a minha família: os Pardini, os Jardim, os Cardoso, os Freitas, os Glaser e os Gomes.

Sobretudo, a Deus, por ter me possibilitado este momento de crescimento.

**ENCONTROS E DESPEDIDAS**

MILTON NASCIMENTO E FERNANDO BRANT

Mande notícias do mundo de lá  
Diz quem fica  
Me dê um abraço venha me apertar  
Tô chegando  
Coisa que gosto é poder partir sem ter planos  
Melhor ainda é poder voltar quando quero  
Todos os dias é um vai-e-vem  
A vida se repete na estação  
Tem gente que chega para ficar  
Tem gente que vai para nunca mais  
Tem gente que vem e quer voltar  
Tem gente que vai querer ficar  
Tem gente que veio só olhar  
Tem gente a sorrir e a chorar  
E assim, chegar e partir  
São só dois lados da mesma viagem  
O trem que chega  
É o mesmo trem da partida  
A hora do encontro é também despedida  
A plataforma dessa estação  
É a vida desse meu lugar  
É a vida desse meu lugar, é a vida

## RESUMO

Objetivou-se com este trabalho descrever a influência da formação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico tomando como parâmetro o estudo da compra da COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista pela USIMINAS – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais. Para analisar como ocorreu a sedimentação e absorção da cultura nas empresas adquirente e adquirida, fez-se uso dos conceitos de cultura-matriz e cultura receptora fundamentados na estrutura teórica concebida por RODRIGUES (1991). A cultura-matriz é entendida como aquela que deu origem à cultura atual, representada por aqueles que se notabilizaram como líderes e edificadores dos pressupostos culturais básicos. Entende-se como cultura receptora, a que recebe a cultura-matriz, podendo absorvê-la no todo, ou em parte, ou impor uma identidade própria que se afasta das bases da cultura transmitida pelas gerações passadas. Os agentes da cultura receptora são representados por presidentes, diretores, gerentes e técnicos. Pela compreensão de como a cultura receptora absorve os valores, práticas, rituais e símbolos da cultura-matriz em cada organização foi permitido elucidar os fatores estabilizadores e instáveis da integração das empresas após o evento da aquisição. Para analisar como as culturas organizacionais se formaram e juntaram utilizou-se a história oral como instrumento metodológico. Essa metodologia possibilitou levantar os eventos e extratos orais que permearam, em uma linha histórica longitudinal, a criação e a união das organizações. A análise da dinâmica do encontro das duas culturas foi realizada seguindo a estrutura de dimensão cultural proposta por MARTIN (1995), que abrange as perspectivas da *Integração, Diferenciação e Fragmentação*. Da aplicação dessas abordagens e considerando o contexto cultural sob o qual as duas siderúrgicas se estabeleceram, várias considerações puderam ser realizadas. Pela *Integração* pode-se entender as manifestações que apontavam para um consenso em torno das propostas da

direção do grupo adquirente. Com a perspectiva da *Diferenciação* foi possível verificar as diferentes posições dos grupos ou subculturas organizacionais no tocante aos valores, às transferências de práticas e aos modelos propostos de mudanças. Sob o enfoque da *Fragmentação*, conseguiu-se apurar os posicionamentos ambíguos e as múltiplas interpretações dos trabalhadores em relação ao evento da aquisição em si. Chegou-se à conclusão de que, assim como a compreensão da formação cultural das organizações em processo de aquisição pode facilitar a integração posterior à negociação de compra, os significados advindos das interpretações que as diferentes subculturas e indivíduos atribuem ao evento revelam importantes *insights* para os estudos culturais em aquisições.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to describe the influence cultural formation has on the process of acquisition of companies associated with the siderurgic sector, by taking as a parameter the process involved in the acquisition of COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista – by USIMINAS – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais. In order to analyse how the consolidation and absorption of culture occurred for the acquiring and acquired companies, concepts of parent culture and receives culture were adopted, based on the theoretical structure conceived by RODRIGUES (1991). Parent culture can be understood as the culture that gave birth to the present culture, represented by those regarded as leaders and constructors of the basic cultural concepts. Received culture can be understood as the culture that receives the parent culture, either absorbing it as a whole or partially, or imposing an identity withdrawn from the basis of the culture transmitted by past generations. The agents of the received culture are represented by presidents, directors, managers and technicians. Understanding how the received culture absorbs the values, practices, rituals and symbols of the parent culture in each organisation has led to the clarification of factors that can contribute to stabilise or destabilise the integration of the companies after the acquisition process. In order to investigate how the organisational cultures developed and amalgamated, the methodological tool used was the verbal history. This methodology allowed the assessment of the events and verbal narratives which were present, in a longitudinal historic line, in the establishment and union of the organisations. The analysis of the dynamics involved in the meeting of the two cultures was conducted based on the cultural dimension structure proposed by MARTIN (1995), which envelops the perspectives of *Integration, Differentiation and Fragmentation*. The use of such approaches, and taking into account the cultural context within which the two siderurgic companies were established, paved

the way for a number of considerations to be made. *Integration* can be understood as the movements that pointed to a consensus around the proposals the acquiring group made regarding direction. The *Differentiation* perspective allowed us to check the different positions of the organisational groups or subcultures concerning values, transfer of practices, and the models proposed for change. The *Fragmentation* enabled us to assess ambiguous positions and a multiplicity of ways the workers interpreted the acquisition itself. The conclusion was that, just as understanding the cultural formation of the organisations under acquisition process can lead to an easier integration after the purchase negotiations, the meanings stemming from the different ways subcultures and individuals interpret the event reveal important *insights* to the studies of cultural studies in acquisitions.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 .....	35
QUADRO 2 .....	39
QUADRO 3 .....	45
QUADRO 4 .....	73
QUADRO 5 .....	143
QUADRO 6 .....	175
QUADRO 7 .....	286
QUADRO 8 .....	305
QUADRO 9 .....	396

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.....</b>	<b>30</b>
-----------------------	-----------

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 .....	49
FIGURA 2 .....	75
FIGURA 3 .....	90
FIGURA 4.....	160
FIGURA 5.....	167
FIGURA 6.....	169
FIGURA 7.....	209
FIGURA 8.....	280
FIGURA 9.....	281
FIGURA 10.....	282

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.....	97
TABELA 2.....	172
TABELA 3.....	394
TABELA 4.....	395
TABELA 5.....	401
TABELA 6.....	402
TABELA 7.....	403
TABELA 8.....	404

## **Lista de Abreviaturas e siglas**

ACESITA - Aços Especiais Itabira S. A.

AÇOMINAS – Aço Minas Gerais S. A.

AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas

APO – Administração por Objetivos

ARBED - Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Deudelage

BANESPA – Banco do Estado de São Paulo

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CEMIG - Centrais Elétricas de Minas Gerais

CEPEAD – UFMG – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais

CGC – Cadastro Geral de Contribuintes

CIEC – Clube de Investimentos dos Empregados da COSIPA

CLC – Câmara de Liquidação e Custódia da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro

CONSUL – Cooperativa de Consumo dos Empregados da USIMINAS Ltda.

COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista

CRM – Conselho Regional de Medicina

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

EFAP - Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional da CEMIG

FEMCO - Fundação COSIPA de Seguridade Social

FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GGI – Grupo de Gerência Internacional

IBM – International Business Machines Corporation  
JK - Juscelino Kubitschek  
LBO's - *Leveraged Buyout*  
MG – Minas Gerais  
PND – Programa Nacional de Desestatização  
PSN – Programa Siderúrgico Nacional  
PPM – Parte por milhão (de partículas de monóxido)  
PT – Partido dos Trabalhadores  
RH – Recursos Humanos  
RJ – Rio de Janeiro  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SIDERAR – Siderar Sociedad Anonima Industrial Y Comercial  
SIDERBRÁS – Siderúrgicas Brasileiras  
SIDOR – Siderúrgica del Orinoco C.A  
SP – São Paulo  
TELEMIG – Telecomunicações de Minas Gerais S.A  
TIS – Teoria da Identidade Social  
UFESP – Unidade Fiscal do Estado de São Paulo  
UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto  
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development  
USIMINAS – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2. OS ESTUDOS SOBRE AQUISIÇÕES.....</b>	<b>27</b>
2.1 O fenômeno da concentração de empresas .....	29
2.2 As irreflexões dos aspectos culturais nas aquisições .....	31
2.3 A diferenciação cultural na aquisição relacionada.....	34
2.4 As pesquisas de aculturação e transformação cultural.....	37
2.5 Objetivos geral e específicos .....	42
<b>3. ASPECTOS TEÓRICOS DA FORMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL EM UM AMBIENTE DE AQUISIÇÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Questões teóricas da cultura corporativa.....</b>	<b>49</b>
3.1.1 Conceitos e abordagens epistemológicas da cultura na organização .....	54
3.1.2 – Cultura-matriz.....	63
3.1.3 – Cultura receptora .....	65
<b>3.2 – Perspectivas da mudança cultural nas aquisições .....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Preservação e reforço da cultura organizacional na perspectiva da <i>Integração</i> .....	70
3.2.2 A perspectiva da <i>Diferenciação</i> e a manifestação das subculturas no ambiente de aquisição .....	76
3.2.3 A perspectiva da <i>Fragmentação</i> - a ambigüidade e a dicotomia latente nas aquisições..	82
<b>4. O CAMINHO METODOLÓGICO.....</b>	<b>87</b>
4.1 O estudo exploratório trilhando a metodologia de pesquisa .....	91
4.2 A coleta de dados .....	93
4.2.1 – Etapa 1: As culturas matriz e receptora .....	95
4.2.2 – Etapa 2: A influência da cultura no processo de aquisição .....	98
4.3 A história oral como alternativa metodológica para desvendar a formação e o encontro de culturas organizacionais .....	98
<b>5. AS CULTURAS MATRIZ E RECEPTORA .....</b>	<b>112</b>
5.1 A história e os traços da cultura-matriz da USIMINAS.....	113

<b>5.2 A cultura receptora USIMINAS .....</b>	<b>134</b>
<b>5.3 A história e os traços da cultura-matriz COSIPA .....</b>	<b>170</b>
<b>5.4 A cultura receptora COSIPA .....</b>	<b>189</b>
<b>6. O ENCONTRO DAS CULTURAS.....</b>	<b>212</b>
<b>6.1 Da privatização ao <i>dropdown</i>.....</b>	<b>216</b>
6.1.1 A influência cultural do controlador após a privatização da COSIPA .....	227
6.1.1.1 O grupo gerencial da USIMINAS .....	233
6.1.1.2 Os técnicos não-gerentes da USIMINAS .....	247
6.1.2 A receptividade dos cosipanos à chegada da USIMINAS .....	253
6.1.2.1 Os superintendentes originários da COSIPA .....	254
6.1.2.2 Os gerentes de 1ª linha da COSIPA .....	264
6.1.2.3 Os técnicos não gerentes da COSIPA .....	268
6.1.2.4 O grupo originário da USIMINAS .....	274
<b>6.2 Do <i>dropdown</i> aos projetos de sinergia.....</b>	<b>276</b>
<b>7. A INTEGRAÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL .....</b>	<b>328</b>
<b>7.1 As manifestações de consenso cultural .....</b>	<b>328</b>
<b>7.2 Ambigüidades e dicotomias da mudança cultural.....</b>	<b>341</b>
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>353</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>367</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS SIDERÚRGICOS.....</b>	<b>389</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>392</b>

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUÇÃO**

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios na aquisição de empresas tem sido decifrar o rumo da gestão a ser traçado para a companhia adquirida. Saber compreender o que mudar, como mudar e entender o mais rápido possível qual é a identidade da nova empresa, transformaram-se em questionamentos emergentes na agenda das corporações que se utilizam do exercício da compra como estratégia de expansão. Como, por exemplo, compartilhar o entrelaçamento de sistemas orgânicos de valores, rituais, símbolos e práticas das organizações? De que forma produzir um sentimento de lealdade entre os membros que, num passado recente, podem ter se defrontado na concorrência do mercado, ou mesmo, possuam diferenças culturais que impliquem problemas de adaptação? Essas são questões recorrentes à formação, evolução e transmissão da cultura organizacional que acabam gerando fricções interorganizacionais e impedimentos práticos para a implementação das ações pretendidas.

No meio acadêmico, a divergência cultural entre organizações é um dos aspectos mais propagados para justificar o insucesso das aquisições. Pouco se sabe, no entanto, até que ponto a diferenciação originária dessas manifestações interfere e compromete a combinação de organizações. Apesar de parecerem claras as dificuldades da integração de culturas distintas, como superar o problema ainda é uma tarefa menos evidente. Na literatura sobre aquisições algumas pesquisas têm buscado entender como os indivíduos reagem quando uma empresa é incorporada por outra. Nesses estudos, predominam ainda trabalhos descritivamente limitados focando, quase sempre, em uma cultura organizacional única representada pela administração de topo, que muitas vezes desconsideram a interpretação das intervenções dos vários outros grupos funcionais.

Com esta pesquisa pode-se contribuir com os estudos culturais em aquisições na medida em que estende a investigação das percepções sobre o evento para todas as camadas de funcionários. O foco da análise abrange não só a ideologia da alta administração que percorre toda a organização, como também as posições dos grupos e as ambigüidades e contradições advindas das interpretações dos vários atores organizacionais. Com o estudo inova-se também ao considerar uma linha longitudinal histórica de análise que engloba toda a trajetória das organizações.

Uma empresa, ao adquirir outra, traz consigo uma história construída sobre um sistema cultural que, certamente, difere da que está sendo incorporada. A mudança implementada na empresa adquirida após a consolidação do evento induz uma transformação correspondente na identidade das pessoas envolvidas. Nesse instante, o comportamento dos indivíduos que participam do processo de integração pode variar em diferentes níveis de aceitação. Diante desse contexto, com este estudo, argumenta-se que o conhecimento das configurações organizacionais sedimentadas durante a existência das empresas pode contribuir para o entendimento de como os sistemas culturais construídos e mantidos no tempo alteram-se ou são reconstruídos nas ações posteriores à consolidação do negócio.

Partindo desse pressuposto, o objetivo deste trabalho é estudar como se constituíram as culturas de duas organizações do setor siderúrgico envolvidas em um processo de aquisição, e entender as transformações das significações culturais percebidas pelos agentes sociais no encontro das empresas. Para analisar a influência da cultura na incorporação de uma organização, analisou-se a compra da COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista, pela USIMINAS – Usina Siderúrgica de Minas Gerais. A escolha do evento advém dos ricos detalhes oferecidos pelo caso. Primeiramente, por serem empresas

que atuam em um mesmo segmento de produção, o que caracteriza um relacionamento mais efetivo após consolidada a transação de compra. As duas siderúrgicas foram durante um longo tempo concorrentes no mercado nacional de chapas e laminados de aço. Alinhada às fortes diferenças culturais e regionais, o tamanho das organizações e as reestruturações implementadas na empresa adquirida mostraram o cenário ideal para a análise da influência cultural que tem predominado no gerenciamento posterior à aquisição.

Visando a esse fim, concebeu-se uma estrutura teórico-metodológica que possibilitasse uma compreensão global da trajetória individual e do encontro das companhias. O modelo proposto para o estudo comporta duas etapas. Na primeira parte, a análise aborda os aspectos da formação cultural apoiando-se nos conceitos de cultura-matriz e receptora, que tem como base as concepções de cultura ascendente e convergente trabalhados por Rodrigues (1991). O movimento da mudança cultural nas organizações é direcionado pela investigação de como os atores organizacionais absorvem a cultura daquelas pessoas representativas que fizeram a história das organizações. A cultura-matriz é investigada com base em depoimentos históricos e entrevistas realizadas com ex-presidentes e outros líderes que construíram o legado cultural da USIMINAS e da COSIPA. A cultura receptora, que recebe a cultura-matriz, é analisada por meio dos depoimentos orais concedidos por presidentes, diretores, gerentes e técnicos das duas siderúrgicas. Nessa direção, pela presente pesquisa, busca-se compreender, em cada organização, as manifestações dos indivíduos e grupos perante os níveis de expressão dos valores, dos rituais, dos símbolos e das práticas organizacionais repassados pelos agentes da cultura-matriz para os agentes da cultura receptora.

A segunda parte do modelo congrega as principais decisões que permearam o processo de aquisição e as reações manifestadas antes e após a negociação de compra.

Diferentemente dos estudos científicos sobre cultura em aquisições que se concentram nos episódios, numa fase específica, ou sob o ponto de vista de uma determinada categoria funcional, geralmente centrada na visão da alta administração, neste trabalho procura-se entender o processo de transformação das empresas longitudinalmente por intermédio dos fatores históricos que os explique e das percepções de todas as classes funcionais envolvidas.

Assim, analisa-se a dinâmica cultural, não só a partir das conseqüências atribuídas à atuação dos líderes, como também das mudanças incrementais catalisadas entre os indivíduos e sub-unidades das organizações. O modelo de gerenciamento manifestado na cultura formada depois da aquisição é investigado baseando-se nas perspectivas da *Integração*, da *Diferenciação* e da *Fragmentação* propostas por Martin (1995), tendo como pano de fundo os sistemas culturais expressos pelo indivíduo e grupos das organizações.

A opção pela história oral para desvendar as culturas das organizações e as manifestações advindas da posterior junção das empresas reside na vantagem que a metodologia oferece para compreender e analisar o contexto organizacional vivido. Equivocadamente relegada pelos estudiosos das organizações, a história do tempo presente, razão da existência da história oral, permite analisar como o passado tem continuidade na vida presente das pessoas e das organizações. Além de revelar as percepções não encontradas nas documentações oficiais da organização, a história oral possibilita captar as experiências e a visão das pessoas comuns das empresas: os trabalhadores geralmente excluídos do processo decisório.

Assim, este trabalho está estruturado em oito capítulos. No Capítulo dois, são abordadas as justificativas para se estudarem as aquisições incluindo a relevância do tema, as lacunas concernentes aos aspectos culturais, as razões para se aprimorar o foco teórico

no processo de aculturação e os objetivos do estudo. No terceiro capítulo, são tratadas as perspectivas teóricas da formação da cultura e as abordagens da mudança cultural em um ambiente de aquisição. No Capítulo quatro, externalisa-se a metodologia da pesquisa e a opção pelo método de história oral para desvendar a cultura organizacional e seus reflexos na aquisição de empresas. No quinto Capítulo, são analisadas as culturas matriz e receptora das organizações. Nos Capítulos seis e sete, elucidam-se o encontro das culturas e as transformações culturais manifestadas. No Capítulo 8, são apresentadas as conclusões do trabalho.

**CAPÍTULO 2**  
**OS ESTUDOS SOBRE AQUISIÇÕES**

## 2. OS ESTUDOS SOBRE AQUISIÇÕES

As aquisições e fusões, justamente em função do novo cenário econômico mundial caracterizado pela formação de grandes blocos econômicos e pelo aumento do poder global das grandes corporações, têm merecido atenção especial por parte de estudiosos dessas estratégias de concentração empresarial. Por uma questão de esclarecimento conceitual, cabe adiantar que os dois termos são amplamente utilizados no meio popular, nas publicações estatísticas e em artigos acadêmicos, para designar a combinação ou associação de empresas. Porém, o uso irrestrito das duas terminologias, advindo das várias dificuldades encontradas na doutrina para um conceito global (BULGARELLI, 1999), não esconde as diferenças consideráveis entre os dois tipos de estratégia.

A aquisição consiste na tomada de poder de uma empresa por outra empresa. A adquirente assegura o controle das decisões da adquirida comprando uma proporção significativa de suas ações (FRANK et al., 1985). Já a fusão é o resultado de um acordo amigável entre as organizações que, normalmente, têm dimensão e força competitiva similares. Nesse caso, o estoque de ações do novo estabelecimento tende a ser dividido entre os acionistas das empresas fusionadas. As aquisições também podem envolver pactos amigáveis quando, por exemplo, os proprietários de uma empresa menor procuram liquidar o seu capital ou, quando uma organização, dentro de uma estratégia de concentração no seu negócio central, resolve desinvestir vendendo uma de suas unidades (CHILD et al., 2001). Muitas vezes, no entanto, elas ocasionam batalhas intensas e ferozes entre o adquirente e os demais pretendentes da empresa a ser adquirida e, em algumas situações, entre os próprios de um determinado grupo empresarial que resolveu investir na negociação.

Dentro do panorama atual do mercado, uma das formas de sedimentar a competitividade é expandir aumentando a dimensão da organização. Mediante uma complexa engenharia de negócios, as organizações se envolvem em cálculos e análises de empreendimentos que, dificilmente, se estendem para além das explanações contidas no balanço contábil e no plano estratégico da transação. O papel das pessoas tende a ser ignorado e, como levantado por Mayo (2001), os recursos humanos são, na grande maioria dos negócios, vistos como marginais, quando da seleção, do planejamento e da execução da ação que transcorrem o gerenciamento do processo. Para os dirigentes, essa perspectiva marginal, inevitavelmente, significa que a cultura é algo “ótimo para se ter, mas, com certeza, não com tão alta prioridade” (DENISON, 2001, p.348).

Os transtornos de percurso no gerenciamento posterior da aquisição é um dos temas que suscita o debate sobre a melhor maneira de integrar as ações perseguidas pela organização adquirente. A idéia central é compreender os seus impactos na adquirida e explicar como as empresas têm lidado com o valor criado após a aquisição. O valor criado, ao contrário do valor capturado centrado, quase que, exclusivamente, na transação em si, é um fenômeno de longo prazo que resulta em procedimentos e interações gerenciais mútuas. Ele incorpora os resultados da sinergia que ocorre quando as capacidades transferidas melhoram a posição competitiva e, conseqüentemente, a performance das organizações (HASPESLAGH e JEMISON, 1991).

O bom desempenho vai depender das atitudes dos empregados em relação ao trabalho, de suas percepções sobre o que lhes é exigido como tarefas e da vontade de cumpri-las. Assim, a cultura corporativa tem, não só a função de conciliar as diferenças entre os indivíduos e as organizações, mas também de criar condições favoráveis à adaptação destas ao ambiente da aquisição. A intenção neste tópico é justamente situar o

tema do impacto cultural nas aquisições, mostrando o que a literatura tem reservado ao papel da cultura na concentração de empresas, fenômeno que evoluiu consideravelmente nos anos que precederam a virada para o segundo milênio.

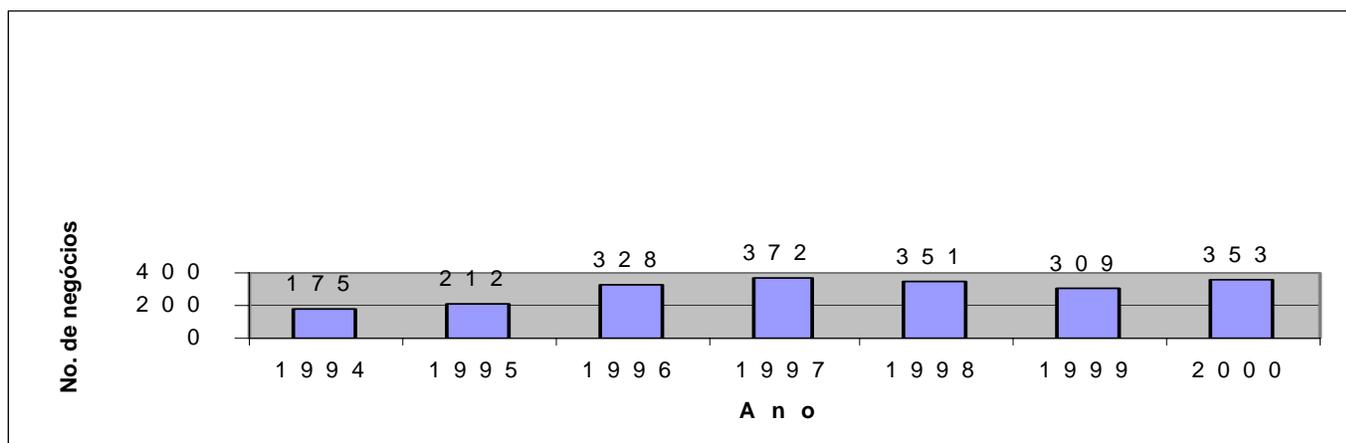
## **2.1 O fenômeno da concentração de empresas**

O movimento das fusões e aquisições, mesmo não sendo um fenômeno recente no mundo, passou a envolver um volume de negócios sem precedentes a partir da década de 90. Segundo uma análise de Deal e Kennedy (1999), realizada com base nos dados da IFR Securities Data, no início de 1981, o número de transações nos Estados Unidos e na Europa sobrepujava os US\$ 100 bilhões. Em 1995, esse volume ultrapassou a astronômica cifra de US\$ 1 trilhão, dobrando para US\$ 2 trilhões em 1997.

Pelos dados numéricos comprova-se também o crescente aumento da concentração de empresas na América Latina ao final do século XX. De acordo com a Thomson Financial Securities Data (2001), os negócios movimentados nessa região alcançaram o total de US\$ 90,252 bilhões no ano de 2000, aumentando 22% em relação a 1999 e totalizando US\$ 4,8 bilhões acima do recorde anterior de US\$ 83,35 bilhões estabelecido em 1998. No Brasil, país responsável por mais de 50% das fusões e aquisições dos países latino-americanos, apesar de o número de negócios ter tido seu ápice de crescimento em quantidade de negociações em 1997 (Gráfico 1), foi no ano de 1998 que essas duas estratégias registraram o maior volume financeiro da história. Esse aumento foi ocasionado, em grande parte, pelo programa de privatização do governo federal, que

envolveu a venda de estatais dos setores de siderurgia, telecomunicações, energia elétrica e bancos.

**GRÁFICO 1**  
**Evolução das fusões e aquisições no Brasil - 1994-2000**



Fonte: KPMG, 2001

Diferentemente do crescente registro no número de negócios envolvendo a compra de empresas, os empreendimentos bem sucedidos ainda não contabilizam operações que justifiquem a escalada dessa aglomeração empresarial. Além de prevalecer uma tendência de enriquecimento da empresa comprada - o que, raramente, sucede-se com a empresa compradora - de acordo com o *World Trade Investment Report 1999*, pouco mais da metade de todas as fusões e aquisições têm, realmente, adicionado algum benefício. Mesmo assim, os dados de investimento mundial indicam que a corrente onda de fusões e aquisições não se dissuadiu (UNCTAD, 2001).

Na realidade, devemos estar presenciando uma intensa movimentação de processos de mudança envolvendo os mais diversos tipos de reestruturações e adaptações

gerenciais ao novos formatos organizacionais. Tudo isso impulsionado pelos inúmeros ataques corporativos iniciados no início da década de 1990. O termo mais usado para designar a aquisição de uma empresa no mercado acionário ou financeiro é *takeover* que, algumas vezes, refere-se apenas às transações hostis e outras, se refere tanto à transação amigável como à hostil (GAUGHAN, 1996). Em geral, os *takeovers* são motivados por ganhos de curto prazo ou excessivamente dependentes de grandes estruturas de capital. Uma outra forma utilizada na compra de empresas são os LBO's - *Leveraged Buyout*, nos quais o comprador financia a aquisição de uma organização pública com o intuito de torná-la privada.

A questão do valor econômico e financeiro criado numa aquisição é uma das abordagens que predominam nas discussões sobre o tema. Ela está relacionada a uma outra perspectiva bastante abordada na literatura: a análise do desempenho da compra que leva em conta a adequação da estratégia adotada. Uma terceira área de estudo diz respeito às questões humanas e organizacionais que conduzem o gerenciamento do processo e a integração operacional. De acordo com alguns autores, esses dois fatores não são ainda, cuidadosamente, considerados (SCHWEIGER e WEBER, 1989; CARTWRIGHT e COOPER, 1990; SCHEIN, 1999; CHILD et al., 2001).

## **2.2 As irreflexões dos aspectos culturais nas aquisições**

As lacunas presentes nos estudos que tratam dos processos de aquisição seria o ponto cerne de interesse desta pesquisa. Se por um lado, a mídia especializada e a literatura exploram largamente os propósitos e os aspectos financeiros das aquisições, por outro, os poucos estudos empíricos encontrados em relação às ações e reações posteriores ao fato,

não sugerem ainda soluções satisfatórias (LARSSON e FINKELSTEIN, 1999; RISBERG, 2001).

No momento que antecede a aquisição, uma série de avaliações sobre a viabilidade da compra, os ganhos de competitividade, as economias de escala e as taxas de projeção de faturamento são amplamente visualizados deixando para um segundo plano, ou mesmo desconsiderando, variáveis culturais importantes, o que acaba por comprometer a integração operacional. Além de as decisões serem orientadas, prioritariamente, pelas questões financeiras, quando a combinação falha em realizar essas expectativas, a análise feita do fracasso tende a focar no reexame dos fatores que provocaram a escolha inicial da decisão (CARTWRIGHT e COOPER, 1993).

Os pobres resultados são tipicamente atribuídos à superestimativa do preço de compra, à incompetência gerencial em alcançar as economias de escala projetadas e o posicionamento estratégico da empresa, numa clara demonstração de desconsideração para com as questões humanas (DATTA, 1991; CHATTERJEE et al., 1992; MAYO 2001). Raramente também, a atenção se volta para a possível incompatibilidade das culturas organizacionais envolvidas.

Para Child et al. (2001), as falhas decorrentes dos processos de aquisição podem ser explicadas nas etapas pré e pós consolidação do negócio. A limitada extensão dos aspectos que buscam predizer o desempenho do processo antes de sua concretização, alinhada à complexidade das projeções que envolvem conhecer o potencial tecnológico e sinérgico das empresas envolvidas, justificam o fracasso no estágio que antecede a realização da compra. Após a aquisição, os problemas estariam associados ao gerenciamento do processo. Aqui, os autores fazem menção à distância cultural como obstáculo aos benefícios a serem gerados com a integração das empresas. O grande

distanciamento entre as culturas impede a introdução de mudanças na empresa adquirida e, por conseguinte, está fortemente relacionado à falta de comprometimento de seus membros com os novos procedimentos gerenciais.

Em outros estudos também têm-se evidenciado que ser adquirido por uma empresa com uma cultura diferente faz aumentarem as chances de tensões, hostilidades e resistência às mudanças. Em uma pesquisa da McKinsey e Company, citada por Coopeland et al. (1994), verifica-se um baixo índice de retorno sobre o capital investido nos programas de aquisição gerados, em grande parte, por problemas de desintegração cultural. Pelos dados constata-se o insucesso de 61% dos 116 negócios investigados. Em um levantamento realizado com executivos encarregados de identificar e negociar a compra de empresas estrategicamente potenciais, nas entrevistas percebeu-se que a diversificação no estilo e na prática de condução do negócio representam, para esses executivos, a principal causa do insucesso das fusões ou aquisições (TETENBAUM, 1999). Nessa mesma direção, em alguns trabalhos ficou demonstrado que as diferenças culturais aumentam a probabilidade de conflitos entre os membros das empresas comprometendo o processo de integração organizacional (BUONO e BOWDITCH, 1989; HASPELAGH e JEMISON, 1991; DATTA, 1991; CARTWRIGHT e COOPER, 1993; CHILD et al., 2001). Como se verá, a seguir, a incidência da variação cultural que impera nas aquisições pode depender do motivo da transação e do nível de contato entre as empresas combinadas.

### **2.3 A diferenciação cultural na aquisição relacionada**

Existem uma série de razões para as empresas se envolverem em processos de aquisições, entre as quais se incluem alcançar um grande poder em um determinado setor (JEMISON e SITKIN, 1986b; GAUGAN, 1996; WRIGHT et al., 1998), sobrepor as barreiras de entrada (PORTER, 1987), aumentar a riqueza dos acionistas (SALTER e WEINHOLD, 1979; CHILD et. al., 2001), elevar o prestígio da organização (NAPIER, 1989) ou criar mais oportunidades para os gerentes (REID, 1968; MEEKS, 1977).

Uma empresa, para ganhar receita, participação no mercado, complementaridade de processos e flexibilidade operacional, utiliza-se de várias opções estratégicas se quiser fazer uso do seu poder de compra (QUADRO 1). As características do processo de aquisição variam de acordo com o relacionamento das atividades entre as organizações, ou seja, estar relacionado implica a viabilidade das forças que podem ser transferidas ou compartilhadas. Assim, os motivos para uma aquisição não-relacionada diferenciam-se bastante do objetivo a ser alcançado com a aquisição relacionada. Enquanto a não-relacionada explora as oportunidades financeiras e a extensão futura das limitadas transferências em partilhas de competências essenciais, as relacionadas buscam criar os benefícios proporcionados pela sinergia organizacional (WRIGHT et al., 1998).

## QUADRO 1

### As aquisições como estratégias de crescimento empresarial

Tipo	Característica
Integração horizontal	Aquisição de outras empresas da mesma linha de negócios.
Diversificação horizontal relacionada	Aquisição de uma empresa de um setor externo ao campo de atuação da adquirente, mas com competências essenciais relacionadas às suas atividades.
Diversificação horizontal não-relacionada	Aquisição de uma empresa de um setor não-relacionado.
Integração vertical relacionada	Aquisição de uma empresa com competências complementares ao canal de distribuição vertical na direção das fontes de suprimento ou dos consumidores finais.
Integração vertical não-relacionada	Aquisição de uma empresa com possibilidades limitadas de transferência ou compartilhamento de competências essenciais.

Fonte: Adaptação de WRIGHT, KROLL e PARNEL, 1998

A similaridade dos negócios empresariais é um dos fatores que distingue o nível de contato necessário entre as culturas das organizações no processo de aquisição. Quando uma empresa decide comprar outra não-relacionada com os seus produtos e mercados, espera-se uma conformação apenas dos sistemas de planejamento financeiro, permanecendo uma certa autonomia para as demais funções existentes entre as organizações (DUNDAS e RICHARDSON, 1982; SHRIVASTAVA, 1986; NAPIER,

1989). Por outro lado, a possibilidade de independência funcional em aquisições relacionadas é menor em função das próprias aspirações que justificam a transação. O interesse do comprador em alcançar as sinergias operacionais e financeiras faz com que a conciliação das culturas e a integração das operações sejam mais efetivas nas aquisições relacionadas do que nas não-relacionadas (WALTER, 1985; CHATTERJEE, 1986; CHATTERJEE et. al., 1992)

Nesses casos, a dissimilação de culturas pode produzir sentimentos de hostilidade e um desconforto significativo, diminuindo o compromisso e a cooperação por parte dos empregados da empresa adquirida. Quanto maior a integração operacional desejada, maiores serão as tensões culturais resultantes do extensivo contato entre as empresas (BUONO e BOWDITCH, 1989). No gerenciamento desses processos, as mudanças deflagradas afetam fortemente os membros da empresa adquirida graças, sobretudo, à alta expectativa de adaptação às práticas da adquirente (JEMISON e SITKIN, 1986a; NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988).

A rivalidade é outro agravante na união das culturas de organizações oriundas de um mesmo setor. A diferenciação nos meios de produção que eleva a vantagem competitiva em relação aos competidores imediatos pode estar amparada em uma ampla configuração de atividades que distingue, substancialmente, a adquirente da adquirida. Como postulado por Schein (1999), por mais que, numa aquisição, a organização adquirida se torne uma subcultura da extensa cultura da adquirente, no encontro de gigantes corporativos, somente as histórias dessas companhias sugerem diferenças culturais significativas.

Quando a junção envolve organizações concorrentes em um mesmo mercado ou produto, chega-se a especular uma sinergia colusiva (CHATTERJEE, 1986). Além de gerar

cortes em pessoal e custos de produção, há uma tendência para que a nova organização passe a ser administrada por um dos estilos de gestão predominante após a consolidação do negócio. As combinações horizontais da Brahma e Antártica e do Travelers Group e Citicorp que originaram, respectivamente, a AMBEV e o Citigroup revelam tal situação. O Citigroup optou, no momento precedente à incorporação, ser comandado por Sanford Weill (ex-Travelers) e a AMBEV escalou o executivo Magim Rodriguez Júnior (ex- Brahma) para gerir os negócios do conglomerado (D'AMBROSIO, 1999 e BUSINESS WEEK, 1999).

#### **2.4 As pesquisas de aculturação e transformação cultural**

As questões, até aqui levantadas, aventam que a diferenciação cultural é um fomentador de entraves operacionais, tornando-se expressiva em aquisições relacionadas. Nesses casos, a adquirente se mostra mais propensa a impor a sua cultura. Na literatura, várias das dificuldades referidas ao lado humano são atribuídas aos problemas que emergem da diferença entre as culturas das organizações. Essas diferenças que agravam as dificuldades de se combinarem grupos muitas vezes antagônicos, tornou-se o foco da pesquisa de alguns acadêmicos (SHRIVASTAVA, 1986; NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988; BUONO e BOWDITCH, 1989; CHATTERJEE, et. al., 1992). No entanto, são escassos os estudos que buscam entender como as tensões são originadas e gerenciadas entre os indivíduos e grupos que se prendem à cultura das organizações incorporadas. O cepticismo pela falta de um arcabouço teórico consistente é compartilhado por vários autores (JEMISON e SITKIN, 1986b; NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988; ELSASS e VEIGA, 1994; RISBERG, 2001).

Essa lacuna no desenvolvimento da teoria foi, primeiramente, ventilada no trabalho conduzido por NAHAVANDI e MALEKZADEH (1988). Para melhor compreender o conflito resultante da combinação de culturas nas aquisições, os autores propuseram um modelo que referenciasse a relação ideal entre as empresas adquirida e adquirente. Citando pesquisas do campo da antropologia e da psicologia transcultural, eles adotaram a terminologia “aculturação” para descreverem as mudanças originárias da interação de uma cultura organizacional com outra.

De acordo com a abordagem, o sucesso da implementação da aquisição estaria associado à congruência entre os modos preferidos de aculturação, definidores dos caminhos, nos quais, as empresas se adaptam e resolvem os conflitos emergentes. No QUADRO 2 ilustra-se a aculturação ideal em uma aquisição relacionada. Na empresa adquirida, o modo de aculturação apropriado vai depender de como os membros valorizam a sua cultura e percebem a adquirente como atrativa. Para a adquirente, o modo preferido de aculturação é influenciado pelas características da cultura organizacional e do tipo de aquisição (relacionada ou não-relacionada).

## QUADRO 2

### Congruência ideal entre os modos de aculturação para o sucesso de aquisições relacionadas

Modo preferido de aculturação	Características culturais da empresa adquirida	Características culturais da empresa adquirente
Integração – mútuas contribuições, sem perda de identidade; permite-se certa independência da adquirida	Os membros valorizam a sua cultura e práticas organizacionais, querem preservá-las e, percebem a adquirente como atrativa	Multicultural
Assimilação – processo unilateral, dispõe-se a adotar a identidade e cultura da outra empresa	Os membros não valorizam a sua cultura e suas práticas organizacionais, não querem preservá-las e, percebem a adquirente como atrativa	Unicultural

Fonte: Adaptação de NAHAVANDI e MALEKZADEH (1988)

Embora o tratamento conceitual dado por Nahavandi e Malekzadeh (1988) tenha aberto as portas para que outros pesquisadores passassem a examinar como os processos e resultados das aquisições são influenciados pela cultura organizacional, os próprios precursores do modelo reconhecem a necessidade de testá-lo e validá-lo. A valorização da cultura de uma organização decorre de uma complexa rede de estados finais de preferências que podem estar refletidos no modo como os membros desempenham suas tarefas e reagem às principais decisões a serem executadas. No modelo dos dois professores indianos contempla-se uma abordagem estratégica que alinha cultura e desempenho, não se preocupando em detalhar de que maneira a integração humana é correspondida e manifestada.

A compreensão das similaridades e das diferenças entre as organizações é um componente significativo na seleção da melhor estratégia de integração. Ela identifica as características dos grupos organizacionais, auxiliando os gerentes a se prepararem melhor para lidarem com a resistência cultural que brota da colisão de culturas (BUONO e BOWDITCH, 1989). Porém, a maior parte das pesquisas encontradas partem de uma visão unitária das organizações. Nessa perspectiva, cada empresa é analisada como um sistema cooperativo que persegue interesses e objetivos comuns (MARTIN, 1992). São estudos que privilegiam a visão dos condutores do processo, ocupando-se de analisar as conseqüências dessa combinação com base na cultura dos dirigentes (WALSH, 1988; WALSH e ELLWOOD, 1991; CHATTERJEE et. al., 1992; PABLO, 1994; WEBER et al., 1996; LUBATKIN et al., 1999). Segundo Risberg (2001), isso significa que a grande maioria dos pesquisadores parece acreditar que a organização é mais bem representada pela alta administração, deixando de fora a interpretação de outros membros.

Neste estudo utiliza-se de uma metodologia, em que se propõe investigar a transmissão de valores, as práticas organizacionais e as expressões culturais, tanto da perspectiva da ação da liderança, como da mudança incremental nas subculturas e nos membros das organizações. Resgatando as divergentes visões levantadas por Meyeson e Martin (1987), a transformação cultural pode ser percebida tanto da perspectiva da *integração* que privilegia a procura de uma linguagem comum focada nos valores da gerência de topo (DEAL e KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1999), quanto de uma abordagem cultural *diferenciada e fragmentada* que atenta, respectivamente, para um certo consenso de valores dentro das várias subunidades e para as inconsistências organizacionais que conduzem à ambigüidade nos indivíduos (MARTIN, 1995). Pelos significados da diferenciação e das ambigüidades verifica-se que as muitas faces das organizações devem

ser mostradas. A cultura reflete e reforça não apenas o consenso, mas também a dominação que releva a confusão e o conflito.

Dessa maneira, as formas como os indivíduos e grupos absorvem o universo cultural da organização, ao longo de sua existência, podem auxiliar na análise de como tem sido interpretada a união das empresas. Conforme argumenta Alvesson (2000), qualquer interpretação é histórica, pois, além de sempre preconceber suposições historicamente transmitidas, de forma a se tornar relevante, é aplicada pelo intérprete no presente e projetada no futuro por meio de planos e expectativas. A valorização da cultura organizacional pode estar associada a todo um processo de sedimentação de valores e práticas, que foram se irradiando pelas organizações no decorrer de suas histórias. Acredita-se que aprofundando a pesquisa nessa direção, facilita-se a análise posterior da dinâmica das ações e reações que refletem o consenso, a diferenciação, o conflito e a contradição no gerenciamento da aquisição. Dessa maneira, quer se verificar os seguintes problemas de pesquisa:

*Pode, o modo de aculturação em um processo de aquisição relacionada, ser mais bem compreendido mediante a formação da cultura das organizações envolvidas? Como as decisões de reestruturação estariam associadas aos significados que os indivíduos e as diferentes subculturas atribuem ao evento?*

Com a pesquisa buscou-se dotar essas indagações de uma base teórica e científica que possam ajudar a ampliar o conhecimento sobre as diferenças culturais no processo de aquisição de empresas relacionadas. A pretensão final é colaborar para com a ação gerencial, revelando introspecções que auxiliem os gerentes a evitarem projetos e

formas de comunicação propensos a falhar ou a gerar frustração, oposição e cinismo. Mais do que indicar aos gerentes o que fazer, com o estudo, pode-se facilitar o entendimento de como não se proceder, informando ao gestor os problemas originados no encontro de culturas distintas. Conforme pontuado por Phillips e Pugh (2000), uma das contribuições originais em uma tese é mostrar novas evidências para uma antiga questão. Isso é o que se pretendeu no desenvolvimento deste trabalho.

## **2.5 Objetivos geral e específicos**

Diante do exposto, o objetivo geral e os objetivos específicos são a seguir explicitados:

### **Objetivo Geral:**

Analisar o processo de aquisição de empresas relacionadas sob as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação, identificando a influência da cultura da organização adquirente na cultura da organização adquirida.

### **Objetivos Específicos:**

Identificar e analisar:

- 1) Os valores, as práticas, os símbolos e os rituais dos indivíduos e grupos que consolidaram a cultura das organizações adquirente e adquirida;
- 2) As principais ações de reestruturação na empresa adquirida após a aquisição;
- 3) A relação entre as decisões de reestruturação e as reações dos membros das empresas envolvidas;
- 4) As características da cultura dominante após a aquisição.

**CAPÍTULO 3**

**ASPECTOS TEÓRICOS DA FORMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL**

**EM UM AMBIENTE DE AQUISIÇÃO**

### **3. ASPECTOS TEÓRICOS DA FORMAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL EM UM AMBIENTE DE AQUISIÇÃO**

A aquisição tem sido estudada sob diferentes focos teóricos tratados, separadamente, em campos de pesquisas que abarcam os tipos e motivos da combinação possíveis da estratégia, a integração dos processos nas organizações e o impacto sobre os indivíduos e sobre a cultura das empresas. No arcabouço teórico presente na literatura, quatro grandes correntes de investigação estão bem delineadas (QUADRO 3): a escola de mercado de capitais, a escola estratégica, a perspectiva do processo e a escola comportamental.

A escola de mercado de capitais, focaliza-se nas oportunidades de negócios advindas do ambiente externo da organização que geram riqueza para os acionistas. Com base em teorias econômicas e financeiras, nessa área de pesquisa evidenciam-se questões relacionadas aos ganhos de eficiência proporcionados pela melhora do desempenho no mercado com a aquisição de outras empresas. O controle de outras corporações se constitui em um valioso ativo que faculta o direito de administrar as fontes de recursos corporativos (MANNE, 1965; FAMA e JENSEN, 1983).

O controle corporativo emerge do fato de um grupo de investidores se dispor a pagar mais do que outro grupo pelo direito de controlar uma determinada organização. O mercado seria então, a *“arena na qual grupos alternativos de gerentes competem pelo direito de gerenciar os recursos organizacionais”* (JENSEN e RUBACK, 1983: p. 6). As economias de escala, o aumento da participação em um determinado setor e a ação gerencial que incrementa os benefícios, o prestígio e o poder dos gerentes estão entre os

fatores que justificam a incorporação de outras organizações (EISENHARDT, 1989; CHILD et al., 2001).

**QUADRO 3**  
**Sumário das linhas de pesquisa em aquisição**

<b>Linha de Pesquisa</b>	<b>Função objetiva</b>	<b>Posicionamento teórico</b>	<b>Proposição central da perspectiva teórica</b>
<b>Econômica financeira</b>	Criação da riqueza para o acionista	O mercado é o foco para o controle corporativo (MANNE, 1965), o sucesso da aquisição é mensurado pelo valor da ação (JENSEN e RUBACK, 1983)	As aquisições melhoram a eficiência para o controle corporativo de mercado, resultando em uma rede de criação de riqueza para os acionistas
<b>Administração estratégica</b>	Desempenho das empresas adquirente e adquirida.	Fonte baseada na visão da empresa. Teoria econômica da organização industrial (LUBATKIN, 1983; SCHERER e ROSS, 1990)	As sinergias da aquisição derivadas das economias de escala, escopo e poder de mercado terão um impacto positivo no desempenho da adquirente
<b>Perspectiva do processo</b>	Valor criado após a aquisição	Teoria comportamental da empresa (CYERT e MARCH, 1963; JEMISON e SITKIN, 1986a, 1986b)	As ações do gerenciamento e do processo de integração determinam a extensão na qual os benefícios potenciais da aquisição podem ser realizados
<b>Comportamento organizacional</b>	Impacto da aquisição nos indivíduos e na cultura organizacional	Teoria da aculturação (BERRY, 1980; NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988)	A congruência entre as culturas das organizações combinadas facilitará a satisfação dos empregados e a efetivação da integração

FONTE: Adaptação de HASPELAGH e JEMISON (1991)

Utilizando-se de metodologias econômicas e financeiras, os acadêmicos dessa linha de pesquisa centram-se no exame da performance da organização (STEINER, 1975; GOLDBERG, 1983; RAVENSCRAFT e SCHERER, 1987), mensurado a partir da oscilação no preço das ações ocorrida no pequeno período de tempo que antecede ao anúncio da compra. Quando a aquisição é anunciada ou se torna conhecida, o valor financeiro esperado dos benefícios a serem gerados pela transação são imediatamente incorporados ao preço das ações da adquirente e da adquirida (MALATESTA, 1983; SCHIPPER e THOMPSON, 1983). Em alguns estudos constata-se que os ganhos positivos reais migram mais para os acionistas das empresas adquiridas do que, propriamente, para os das empresas adquirentes (JENSEN e RUBACK, 1983; JARRELL et. al., 1988).

A escola da administração estratégica refere-se à riqueza criada com a aquisição no nível específico da organização. Os resultados são avaliados tomando como base a sinergia proporcionada após a consolidação da ação estratégica. Na visão da administração estratégica, os motivos para se adquirir uma outra organização estão relacionados às várias opções de crescimento ou diversificação trazidas por um novo empreendimento (WRIGHT, KROLL e PARNEL, 1998). Uma das lentes que sobrepõe é a teoria econômica da organização industrial, na qual, as economias de escala, o escopo e o poder de mercado em um determinado setor podem ser realizados mediante aquisições relacionadas (BAIN, 1956; SCHERER e ROSS, 1990). A incorporação de uma outra empresa com atividades operacionais similares oferece diversas fontes de sinergia, melhorando a atuação e a eficiência da empresa adquirente (LUBATKIN, 1983; CHATTERJEE, 1986). O outro foco estratégico advém da ambigüidade dos resultados dessas pesquisas. Sugere-se que o sucesso das aquisições se sobreponha à exclusiva combinação na mesma linha de negócios. Ele está associado a outras variáveis estruturais e organizacionais como o tamanho da

adquirente, o mercado a ser compartilhado e o tempo relativo do ciclo de negócios (KITCHING, 1967; KUSEWITT, 1985; FOWLER e SCHMIDT, 1989; CHATTERJEE, 1992).

A perspectiva do processo, terceira área de pesquisa nos estudos de aquisição, enfatiza as ações do gerenciamento que orientam a integração depois de consolidada a transação. Dentro dessa abordagem, a adequação organizacional à estratégia potencializa as sinergias, desde que prevaleça a eficácia e a habilidade do gerenciamento na administração do processo após a aquisição (KITCHING, 1967; HOWELL, 1970; SHRIVASTAVA, 1986; JEMISON e SITKIN, 1986a; JEMISON e SITKIN, 1986b; HASPELAGH e JEMISON, 1989, 1991; HUNT, 1990, CHILD et al., 2001). Pela teoria, pode-se visualizar o gerenciamento de topo criando um contexto estratégico e cultural que molda os comportamentos dos integrantes da organização em vários níveis, ou seja, prevalece como dominante o foco funcional das atividades de cada subgrupo organizacional (CYERT e MARCH, 1963).

A escola do comportamento organizacional, principal linha teórica em que se insere esta pesquisa, atenta para as implicações comportamentais das aquisições nos níveis individual e organizacional. Pelo tema, percebe-se que o lado humano em um processo de aquisição é, freqüentemente, negligenciado. Defende-se que o sucesso, a longo prazo, só pode vir a ser alcançado por meio de um processo gerencial de comunicação efetiva e sensível com os interesses e expectativas dos indivíduos dos dois lados do evento (SALES e MIRVIS, 1984; BLAKE e MOUTON, 1985; BASTEIN, 1987; BUONO e BOWDITCH, 1989; MIRVIS e MARKS, 1991; CARTWRIGHT e COOPER, 1993). Nesse contexto, há uma preocupação em examinar as mudanças de comportamento resultantes da interação forçada entre culturas organizacionais distintas

(SALES e MIRVIS, 1984; NAHAVANDI e MALEKZADEH, 1988). O argumento é que a compatibilidade cultural reduz o foco de aculturação no nível individual, suavizando assim, o processo de integração.

Diante dessa segmentação nos estudos de aquisição, Birkinshaw et al. (2000), observam que as relações cultura e processo ou desempenho e estratégia evidenciadas em alguns trabalhos acadêmicos, seria uma tentativa de reunir os diferentes blocos teóricos econômico/financeiro, estratégico, processual e humano. Nessa divisão, as áreas de pesquisas com ênfase na economia e na estratégia estariam mais interessadas nas combinações potenciais que explicam o desempenho da transação, e os campos da teoria organizacional e do gerenciamento de recursos humanos englobariam os temas da integração humana e processual e das reações dos empregados na conjunção das empresas (LARSSON e FINKELSTEIN, 1999).

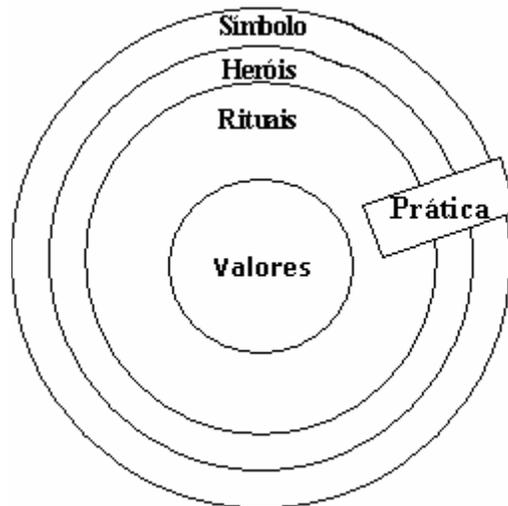
Interessa-se explorar, sobretudo, o comportamento dos membros da organização adquirida perante uma nova situação de gestão após consolidada a aquisição. A investigação parte do pressuposto de que a identidade do indivíduo perante o grupo e a organização na qual trabalha, passa a ser questionada com a incorporação da empresa. Acredita-se que pela análise da manifestação das culturas organizacionais ampliam-se os conhecimentos da natureza das ações implementadas, da resistência dos funcionários a essas ações e da interação ambicionada entre os membros das organizações. Pelo presente capítulo, aborda-se, então, uma revisão da literatura relativa às concepções e perspectivas teóricas do campo da cultura corporativa voltadas para o discernimento das distinções culturais no processo de aquisição.

### 3.1 Questões teóricas da cultura corporativa

A cultura consiste em um elemento chave para a análise do ambiente organizacional em um quadro de mudança. Hofstede (1994) compara a cultura a uma cebola com camadas concentricamente dispostas em torno do núcleo formado pelos valores (FIGURA 1). Do sentido do interior para o exterior da cebola, posicionam-se os rituais, os heróis e os símbolos agrupados sobre a prática organizacional.

**FIGURA 1**

**O “diagrama da cebola” - manifestação da cultura nos diferentes níveis de profundidade**



FONTE: HOFSTEDE (1994)

Na parte central da cebola projetada por Hofstede (1994) posicionam-se os valores. A palavra valores é utilizada de forma popular para se referir aos interesses,

objetivos, desejos, atrações e vários outros tipos de orientações seletivas pessoais. A excessiva generalidade da terminologia pode ser evitada utilizando-se de uma concepção, cuja base teórica reside na presença “*de uma crença duradoura com um modo específico de conduta, pessoalmente ou socialmente preferido, do que um modo oposto ou contrário de se proceder*” (ROKEACH, 1973, p.5). O caráter duradouro do desejável fornecerá os critérios segundo os quais os atores sociais escolherão os meios e fins das ações a serem alcançadas.

Ao nível da organização, os valores legitimam a razão de sua existência, o modo como está organizada e funcionando, e as condutas e práticas dos padrões de negócios (LACHMAN et al., 1994). Como consequência, eles podem validar ou sancionar as alternativas consideradas desejáveis, aceitáveis ou prescritas, subjacentes às preferências para certas formas de organizar e padronizar os modos de agir. Coletivamente, os valores criam diferentes tipos de integração entre os funcionários dentro das organizações, representando padrões coerentes de inter-relações que expressam o significado da cultura para os líderes, para os grupos e para os indivíduos (LORD e BROWN, 2001).

Os rituais, a segunda circunferência da esfera, representam as atividades coletivas que colocam a cultura em ação. Quando os antropólogos estudam as culturas primitivas, eles buscam as atividades indicativas dos valores e crenças dos grupos. Na antropologia, estudam-se as ocasiões cerimoniais para encontrar o que o grupo considera significativo na celebração. Pela psicologia social, pode-se auxiliar a revelar como o comportamento dos indivíduos influencia, reage e transforma essas atividades rotineiras. Para Deal e Kennedy (1999), por formarem uma parte regular do cotidiano organizacional, o ritual ratifica importantes valores e auxilia a conectar aspectos intangíveis localizados no subconsciente humano. Seria como um drama consistente de atividades cuidadosamente

planejadas e executadas, protagonizadas por personagens em um delimitado período de tempo (MARTIN, 2002, p.66).

Tratados como artefato cultural, os rituais possuem a característica distintiva de serem repetitivos. Cerimônias de reforço de identidade, encontros periódicos de equipes de trabalho e festas de confraternizações constituem-se em típicos eventos, nos quais, seus participantes costumam relatar jargões e histórias dos momentos chaves da organização. Formas culturais são expressas nas mais diversas maneiras, seja com a seriedade inerente de revelar resultados ou problemas organizacionais, seja com humor e piadas para quebrar a tensão do ambiente funcional e hierárquico presente.

Tal como os rituais, os heróis e os símbolos carregam um significado particular compartilhado pelos membros de uma dada cultura. Se os valores constituem a alma da cultura, os heróis personificam esses valores criando os modelos de comportamento para os demais seguirem (MOTTA, 2000, p. 387). Os heróis são figuras reais ou imaginárias que funcionam como exemplos na condução dos negócios. Os fundadores e líderes posteriores que protagonizaram o crescimento da organização ou atuaram com desenvoltura em momentos críticos da história da empresa, geralmente exercem esse papel.

Os símbolos também atuam como elementos de representação coletiva. Eles incluem palavras, gestos e objetos que podem ser definidos como um princípio, um tipo de ação ou um fenômeno material (COHEN, 1974; SMIRCICH e MORGAN, 1982; BERG, 1986). Sua função é de comunicar ideais, conceitos e imagens que forneçam identidade aos indivíduos da organização. Para Rafaeli e Worline (2000), os símbolos são poderosos indicadores físicos da vida organizacional que:

- a) refletem os valores e pressupostos compartilhados;

- b) influenciam o ambiente de trabalho elucidando as crenças e normas internalizados;
- c) facilitam a comunicação das pessoas em torno de conceitos abstratos; e
- d) capturam, por meio de códigos, os sistemas de significados que integram a emoção, a cognição e o ambiente da organização.

Segundo Alvesson (2002), os símbolos, ao condensarem um conjunto complexo de significados em um objeto particular, comunicam esse propósito por intermédio dos meios econômicos. Apresentam-se instáveis e mutáveis, podendo emergir e desaparecer, ou mesmo, serem transportados de uma cultura para outra. Pfeffer (1981) sugere que os resultados simbólicos da ação gerencial aumentam a probabilidade de um conjunto comum de entendimentos de assuntos relacionados aos membros da organização. Algumas possíveis conseqüências da ação simbólica incluem a mobilização, a motivação, a satisfação das demandas, a implementação da mudança, as atitudes e os sentimentos de satisfação. As ações simbólicas devem servir para acalmar os grupos que estão insatisfeitos com a organização, produzindo compromisso e identificação com a ação organizacional (PFEFFER, 1981, p.35).

Além desses aspectos, os significados e os comportamentos formam a cultura de uma empresa (WEICK, 1979; MORGAN et. al, 1983). Logicamente que a análise cultural não se limita, exclusivamente, a essas interpretações da organização. Em um cenário de mudança, são observadas também mudanças na estratégia, na estrutura e na liderança. Com esse trabalho compartilha-se da concepção de Meyerson e Martin (1987) de que esses elementos são uma manifestação dos valores e comportamentos na organização. Dentro dessa concepção, faz sentido também estudar as práticas organizacionais formais e

informais. Elas refletem as condições de existência material, muitas vezes, não capturadas nas crenças e nas idéias.

A compreensão das estruturas interpretativas propostas na literatura é importante para entender as implicações da cultura em uma aquisição. Desvendar a cultura de uma organização, em particular, é um processo subjetivo e interpretativo que requer, não só a investigação de acontecimentos históricos relevantes, como também a forma na qual os indivíduos absorvem e constroem a realidade social (BUONO e BOWDITCH, 1989; SCHEIN, 1999; DENISON, 2001). Na junção de duas ou mais organizações, essa tarefa é ainda mais complexa, pois, pela análise do possível conflito entre os sistemas culturais intercala-se a percepção do evento em si com os seus efeitos nos indivíduos envolvidos na nova gestão organizacional.

O fato de a aquisição gerar perdas individuais e coletivas significativas nos funcionários pode fazer com que uma atenção maior dirigida aos valores, símbolos, rituais, histórias e outros artefatos culturais, exerça um papel chave na assistência daqueles que participam da mudança. Como parte desse processo, é aconselhável os gerentes compreenderem como os aspectos expressivos e simbólicos de suas ações reforçam ou debilitam as identidades culturais nas organizações.

A cultura, no entanto, não se restringe apenas a alguns elementos constitutivos. O seu conceito é amplo e as discussões sobre o seu gerenciamento invocam diversos modos de interpretação. Nas seções seguintes resgatam-se as concepções que distinguem as várias abordagens culturais na organização, a proposta teórica de culturas matriz e receptora para estudar a formação da cultura e as três grandes perspectivas de mudança cultural sobre as quais será analisado o ambiente em um processo de aquisição.

### 3.1.1 Conceitos e abordagens epistemológicas da cultura na organização

“O conceito social de cultura, inclusive no tocante à organização, é útil, apenas, quando existe uma idéia do que ele significa; não necessariamente, uma idéia precisamente definida”. A assertiva de Hickson e Pugh (2001, p.15) no livro *Management Worldwide – The impact of societal culture around the globe* é uma pequena sinopse da abrangência do significado de cultura. Para os dois acadêmicos ingleses, ela representa o compartilhamento de valores que tipifica uma sociedade, permeada por suas características artísticas e arquitetônicas, vestimentas, tipos de comida, formas de saudações e encontros, maneiras de comunicar e trabalhar em conjunto.

Através da sociedade, os indivíduos discernem o que é considerado correto ou errado e aprendem a valorizar o aconselhamento das pessoas mais idosas, as relações pessoais e as instruções que clareiam a visão do futuro. A característica de uma sociedade, de uma instituição, de um grupo de pessoas ou de um indivíduo está diretamente associada à rede de significados expressos na cultura dessas entidades (HICKSON e PUGH, 2001). É essa aptidão de interpretar e saber escolher que distingue os seres humanos dos outros animais. Temos a capacidade avançada da razão ao escolhermos, sob qualquer circunstância, o modo mais apropriado para alcançar um determinado fim. Dessa forma, desenvolvemos idéias de racionalidade diversas (MARCH, 1982).

A razão humana, mantenedora das relações lógicas auxiliares do julgamento e da avaliação, é desafiada pela limitada quantidade de informações que a mente processa. Em face dos obstáculos de se considerarem todos os fatos em uma dada situação de decisão, os indivíduos são levados a considerarem a sua realidade como sendo a do todo (SIMON, 1957). As incertezas cedem lugar às prescrições, fórmulas, intuições e referências

que fazem algum sentido na hora de decidir. Nessas situações, a cultura se torna uma importante fonte de recursos com todas as suas histórias que precederam o fato e alimentaram as noções do correto e do maléfico. Se não conhecemos o ambiente, a ambigüidade torna-se tão explícita que podemos apenas, como diria Weick (1979, p.12), “representá-la” – agir sobre nossa própria interpretação da realidade.

A cultura não deixa de ser um sistema moral. Além de definir as idéias do que é bom e ruim ou certo e errado para os membros de um dado meio social, ela contém suposições sobre a natureza do mundo e dos seres humanos (SCHEIN, 1999), auxiliando as pessoas a construírem suas identidades (WATSON, 1995; RODRIGUES e CHILD, 2003b). A cultura de uma sociedade fornece subsídios para que o indivíduo se identifique com os vários tipos sociais (outros indivíduos e grupos). Assim, via padrões culturais, aglomerados em símbolos significativos, o homem toma ciência dos eventos com os quais convive e se identifica. O estudo da cultura trataria então, de investigar os mecanismos utilizados por indivíduos e grupos para se orientarem no obscuro mundo social (GEERTZ, 1973, p.363).

O termo *cultura* denota um certo nível de imprecisão e é difícil encontrar um consenso sobre o seu significado. Se na própria antropologia, da qual a terminologia é originária, não persiste uma concordância de idéias a seu respeito (BOROWSKY, 1994), nos estudos organizacionais, as variações são ainda mais evidentes, em função da vasta diferença de propostas e conceitos teóricos. Como afirma Alvesson (1993), as abordagens filosóficas e as diferentes visões ontológicas que permeiam os estudos da cultura organizacional compõem uma diversidade de interpretações na sua própria concepção - o compartilhamento coletivo de valores, crenças, ideologias, evidências, postulados, pressupostos básicos, representações imaginárias sociais, normas, práticas, etc. – cada uma delas podendo formar um campo de estudo específico. Uma leitura crítica de Aktouf (1994,

p.45) nos conduziria também a aceitar outra variedade de correntes que tratam do tema: “*ideacionistas*”, “*ecológico-adapcionistas*”, “*cognitivistas*”, “*estruturo-funcionalistas*” ou “*histórico-difusionistas*”.

Diante dessa gama de discernimentos, a distinção que se destaca na literatura abordando a cultura de empresa desde a década de 80, ancora-se nas suposições sobre as dimensões objetiva e subjetiva concebidas no trabalho de Burrell e Morgan (1979). As tipologias de pesquisa seriam decorrentes dos valores e visões do mundo dos pesquisadores relativos à realidade e à natureza humana. As teorias concentradas na dimensão subjetiva partem do princípio de que a realidade é produto da consciência individual, na qual, o homem cria e intervém no ambiente. Pela dimensão objetiva, o mundo existe independente da avaliação do indivíduo. Ele seria, simplesmente, determinado pela situação ou ambiente do qual faz parte.

A objetivação e a subjetividade também aparecem nos estudos da cultura de Berger e Luckman (1967). A cultura é definida como a totalidade do produto humano, só existindo na medida em que os indivíduos têm consciência dela. Ao defini-la dessa maneira, os autores vêem o subjetivo como fundamental. Os indivíduos que detêm um universo de significados subjetivos agem ativamente na sociedade e constroem objetivos culturais. Essas linhas de ação possuem a qualidade de, ao longo do tempo, se distanciarem de seus idealizadores e se tornarem realidades objetivas em forma de tipificações atemporais de intenções subjetivas (RODRIGUES, 1991).

Em outra panorâmica clássica na análise organizacional, os conceitos de cultura são expressos em duas extremidades epistemológicas: a que a considera como um dado extraído das organizações e a que a distingue como metáfora (SMIRCICH, 1983). Os que vêem a cultura como um artefato tangível, inspiram-se em uma visão objetivista da

realidade social incorporando sub-sistemas sócio-culturais que contribuem para a efetividade e o equilíbrio sistemático da organização. O aumento do desempenho organizacional é visto como o alcance de uma mudança cultural planejada (WILKINS e PATTERSON, 1985). Sugere-se que as funções positivas realizadas pela cultura incluem fornecer um consenso entre os membros da organização, o que facilita o comprometimento para com os objetivos organizacionais, melhorando os sistemas de estabilidade e servindo como um dispositivo aglutinador que guia o comportamento e motiva os empregados a fazerem a coisa certa (SMIRCICH, 1983). A cultura é vista, então, como interessada nas fontes dos meios capazes de controlar e aperfeiçoar o gerenciamento. Para os defensores dessa abordagem, as idéias sobre causalidade são fundamentais. Espera-se que a mudança cultural tenha efeitos reconhecidos em importantes resultados organizacionais como a lealdade, a produtividade e a qualidade do serviço.

Noutra vertente, compartilhar a visão da cultura como metáfora é entender e analisar as organizações como formas e manifestações expressivas da consciência humana. De acordo com essa perspectiva, *“a cultura organizacional não é apenas uma peça do quebra-cabeça, ela representa o quebra-cabeça como um todo”* (PACANOWSKY, O’DONNEL-TRUJILLO, 1983, p.146). A pesquisa está centrada em explorar a experiência subjetiva da organização (SMIRCICH, 1983). O modo de pensamento que permeia a idéia de cultura como metáfora é bem mais hermenêutico, ou fenomenológico, do que objetivista. O mundo social é visto não como objetivo, tangível ou mensurável, mas como construído por pessoas e reproduzido pelas redes de símbolos e significados que unem indivíduos e tornam possível o compartilhamento das ações (BURREL e MORGAN, 1979, PUTNAM, 1983).

A metáfora permite a um objeto ser percebido e compreendido do ponto de vista de outro objeto. Significa a passagem ou a condução de um conceito, de uma idéia, de um campo para o outro. Segundo Morgan (1996), é um caminho para visualizar e pensar. No sentido tradicional, ela é simplesmente um dispositivo ilustrativo, palavras que enriquecem a linguagem. No sentido analítico ela é crucial para entender como as pessoas relatam a realidade. Uma boa metáfora dependerá de um *mix* apropriado de similaridades e diferenças entre a transferência de uma palavra ou texto e o respectivo foco (ALVESSON, 2002).

Uma das metáforas da cultura nas aquisições faz uma analogia do evento com o casamento: o encontro de duas organizações que se unem e passam a viver juntas. O nível de integração e a mudança cultural necessária após a união, determinarão as formas do matrimônio organizacional e os termos do contrato de convivência (CARTWRIGHT e COOPER, 1993). Assim como no casamento civil, as cláusulas tendem a transparecerem mais tácitas e subentendidas do que, propriamente, explícitas. Utilizando os três tipos de integração propostos por Napier (1989), Cartwright e Cooper (1993) estigmatizam três situações matrimoniais:

- O casamento aberto, quando a organização adquirente não intenciona mudar a empresa adquirida. Qualquer diferença entre a personalidade e a cultura organizacional dos parceiros é aceita de forma inequívoca e considerada, relativamente, sem importância.
- O casamento moderno, que ocorre quando o sucesso depende da integração das operações ou da transferência de tecnologia. O sucesso da união dependerá da habilidade de integrar as organizações e criar uma cultura nova e unificada, que seja a melhor para as duas empresas.

- O casamento tradicional, no qual a adquirida, geralmente de dimensão menor do que a adquirente, passa a adotar, totalmente, as práticas, os procedimentos e a cultura do parceiro dominante. Qualquer diferença entre as culturas organizacionais é considerada contraproducente e obstrutiva ao sucesso da junção.

Quando duas culturas se encontram, o problema básico a ser solucionado é alinhar, reconciliar, fundir ou absorver as culturas envolvidas. Schein (1999) trabalha com três possibilidades bastante semelhantes à metáfora do casamento proposta por Cartwright e Cooper (1993). A primeira possibilidade corresponderia ao casamento aberto. As culturas coexistem, mas permanecem independentes uma da outra, como acontece com os conglomerados que permitem que as companhias subsidiárias conservem suas identidades separadas. A segunda possibilidade na combinação das culturas é uma dominar a outra. Semelhante ao casamento tradicional de Cartwright e Cooper (1993), uma cultura, gradualmente, domina e absorve a outra. Em alguns casos de aquisição essa situação é explícita. Uma nova exigência operacional pode afetar determinadamente a cultura da empresa adquirida. A terceira possibilidade é as culturas se mesclarem ou se integrarem, formando uma nova cultura. A analogia se enquadra no casamento moderno. A absorção do melhor das duas culturas é, usualmente, a situação desejada para as organizações que visam, por exemplo, à complementaridade de sistemas e processos gerenciais (SCHEIN, 1999).

Nessa metáfora, associa-se também a cultura a um mecanismo de controle que regula as complexas relações de troca. A cultura é interpretada como uma variável que opera sobre a visão compartilhada das pessoas em uma relação, na qual o comportamento e as crenças são formatados e determinados (O'REILLY e CHATMAN, 1996). A

organização que atua com a cultura de “*tipo correto*” via recrutamento, socialização e “*controle cerimonial*” alcançará um alto desempenho (WILKINS e OUCHI, 1983, p.469). Na perspectiva desses autores, a cultura exerce uma função positiva específica.

Outra metáfora da cultura na pesquisa organizacional é a da instrumentação diretiva. Wiener (1988), por exemplo, foca na capacidade de direção, apontada pelo sistema de valores compartilhados, visto como o centro da cultura organizacional. Valores ambíguos funcionam como uma bússola com defeito, eles indicam a direção errada e, conseqüentemente, as pessoas não chegam aonde gostariam de ir:

*Por definição, os valores individuais servem como um guia para as intenções e ações pessoais. Similarmente, os sistemas de valores organizacionais fornecem orientações sobre as políticas, estratégias e objetivos organizacionais. Assim, a natureza dos valores é um fator crucial no impacto que a cultura exercerá na efetividade organizacional. Se os valores prevaletentes sustentam estratégias e objetivos apropriados, a cultura funciona como um importante ativo. De forma contrária, valores equivocados podem fazer da cultura uma grande desvantagem. (WIENER, 1988, p.536)*

Na orientação mais instrumentalizada, as formulações da cultura são concebidas como um bloco construído no desenho organizacional – um subsistema bem demarcado das outras partes da organização que inclui as normas, os valores, as crenças e os estilos comportamentais dos empregados. Os proponentes dessa corrente entendem que a orientação normativa guia o comportamento e as atitudes das pessoas da organização, gerando um poderoso efeito na qualidade, na eficiência, na confiabilidade do produto, na

inovação e na lealdade requisitadas (PETERS e WATERMAN, 1982; SATHE, 1985; WIENER, 1988; DEAL e KENNEDY, 1999).

Foi o reconhecimento da força desse tipo de teorização que encorajou Peters e Waterman (1982) a se defrontarem com a imagem dos gerentes como analistas e edificadores dos sistemas corporativos. Em *In Search of Excellence*, um dos livros mais influentes da literatura popular gerencial nos anos de 1980, os autores defendem certas qualidades culturais de todas as “excelentes” empresas americanas como a Hewlett-Packard o McDonald’s, a Procter e Gamble e outras. A assertiva reza que as companhias de sucesso são simples repositórios de mitos, símbolos, história e lendas que refletem e reforçam os valores da organização.

A crítica que impera no trabalho de Peters e Waterman (1982) advém do trivialismo em que a cultura é trabalhada. Para Child (1988), *In Search of Excellence* seria não mais do que um método de desenho organizacional prescrito como a melhor forma de estruturar a empresa, negligenciando-se as complexidades da matriz burocrática. Ao pensar, exclusivamente, na instrumentalização das idéias da liderança, descaracterizam-se outras formulações textuais que poderiam ser mais bem extraídas das práticas, rituais, símbolos, mitos e representações contidas nas abordagens psicológica e antropológica das organizações (PARKER, 2000).

Com os valores tratados em uma via de mão única no culturalismo, cadencia-se o consenso funcionalista, descredenciando as tensões, dualismos e a narrativa fragmentada da teoria organizacional. A trivialidade da cultura pode estar na confusão que é feita entre cultura organizacional e ideologia de gerenciamento da empresa. Em algumas pesquisas considera-se que o melhor caminho para investigar a cultura corporativa é por meio de entrevistas com administradores de topo, mas o resultado dessa abordagem tende a ser uma

descrição da ideologia exposta por esse gerentes. De acordo com Cohen (1994), seria confiná-la aos limites da homogeneidade, desconsiderando a natureza de seus aspectos múltiplos. A cultura, ao invés disso, poderia estar associada, por exemplo, à extrema heterogeneidade do comportamento ou da inatividade (ALVESSON, 2002).

O aspecto crucial da liderança não é agir objetivamente dentro de um senso correto influenciando outras pessoas. O que importa é como as pessoas interpretam e associam os significados das ações. Por trás das manifestações culturais há toda uma turbulência situacional, na qual se misturam uma multiplicidade de grupos funcionais, profissionais e étnicos que desafiam as abordagens orientadas para a cultura gerencial única. Entender a cultura e a mudança demanda uma apreciação em outros níveis organizacionais. Os tipos de mudança cultural não devem se restringir, unicamente, às intenções e projetos de larga escala da administração de topo. Para se estudar o processo de mudança, é necessário entender, não só o conteúdo da racionalidade do processo decisório que afeta as redefinições culturais, como também, as mudanças processadas no nível dos agentes, ao experimentarem uma nova realidade organizacional. Assim, é preciso analisar a origem cultural da organização, a reação dos atores diante das mudanças ambientais e os significados que eles atribuem às novas situações (RODRIGUES e CHILD, 2003a).

### 3.1.2 – Cultura-matriz

Neste trabalho, a cultura-matriz representa o que Clark et al. (1987) estabelecem como cultura *parent*, ou a que Rodrigues (1991) chama de cultura ascendente, isto é, a forma como são gerados e absorvidos os valores de uma cultura. A designação de matriz implica também conhecer os acontecimentos anteriores à criação da cultura na empresa e revelar o contexto no qual ela se estabeleceu. Fazendo essa volta no tempo, é possível identificar as pessoas que contribuíram na preparação do terreno para o enraizamento dos pilares culturais básicos da organização.

Conforme assinala Rodrigues (1997), a prescrição de valores para as gerações subseqüentes é representada pelas gerações anteriores na figura do fundador, líderes ou grupos de profissionais que tenham tido êxito na transmissão das ideologias referenciais para a legitimação de padrões orientadores do que é “considerado legítimo e adequado”. Considerando a definição da autora, a cultura-matriz é edificada por aqueles grupos ou indivíduos que, ao exercerem autoridades, atos heróicos e rituais significativos, souberam transmitir as ideologias positivamente valorizadas e compartilhadas na organização. Como invoca Bourdieu (1991), a ideologia aqui é o produto coletivo e, coletivamente apropriado, serve aos interesses particulares, tendendo a se apresentar como universal e comum ao conjunto do grupo.

Na sedimentação da cultura organizacional, a literatura reserva um bom espaço para a influência do fundador no processo (OUCHI, 1981; PETERS e WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1999). Nesses estudos, trabalha-se em duas frentes. A primeira argumenta que os fundadores podem criar e guiar a formação cultural. Ele é o primeiro a gerar as prioridades da instituição, os valores e os pressupostos a serem compartilhados. O que quer que

aconteça, é creditado, em grande parte, aos atributos e às ações pessoais do mentor da empresa. Dentro dessa mesma linha, o segundo argumento compartilha da idéia de que a cultura reflete a imagem do fundador (seus valores e prioridades). Em outras palavras, sua visão torna-se um legado para a organização.

A concepção de cultura-matriz abrange uma extensão maior de pessoas e grupos que podem estar envolvidos no surgimento e desenvolvimento de uma empresa. Não necessariamente é o fundador o mentor da ideologia organizacional. Se não houver a identificação dos membros com os pressupostos estabelecidos pelo fundador, a presença marcante de um grupo de pessoas, ou mesmo de um líder com visão de negócio, pode vir a ocorrer posteriormente. Nesses casos, a saliência do papel das lideranças se sobrepõe ao do fundador. Os valores e as realizações que foram gerados no período de crescimento da organização passam, então, a ser reconhecidos e internamente cultuados.

Os grupos representantes da cultura-matriz não precisam estar diretamente ligados à organização desde a sua criação. Eles podem se formar de grupos mais remotos, que passaram a integrar a empresa por meio de tarefas ou áreas de interesse comum (RODRIGUES, 1991, p.79) ou daqueles membros que, ao dominarem as habilidades específicas do segmento do qual a organização faz parte, usaram suas competências para colocarem em prática a experiência adquirida na vida profissional. Suas realizações têm um significado especial quando demonstram ser uma referência para a formação da cultura organizacional.

Para saber como se formou a cultura, é preciso conhecer a visão daquelas pessoas consideradas chaves na construção do universo cultural da organização e identificar como esses indivíduos geraram, transmitiram e reforçaram seus ideais no contexto corporativo. Sieh e Martin (1984), certificam que a cultura pode ser verificada por meio: a)

dos valores centrais contidos na filosofia básica ou na missão da organização, *b*) das formas culturais – linguagem, histórias, rituais e artefatos visíveis – sob as quais a cultura é comunicada, e *c*) das estratégias que os líderes utilizam para reforçar os valores e orientar o comportamento no ambiente organizacional. Por assim dizer, a cultura-matriz, fonte da geração dos pressupostos culturais, se forma na criação ou em momentos distintos da organização, seja na espera de um líder que a sedimente, seja na assunção de um novo grupo de gestores.

Os grupos da cultura-matriz, ao fazerem o elo entre a vivência do passado com o significado simbólico do presente, consolidam a memória coletiva que passa a ser reproduzida nos mitos, nas crenças e nas ideologias (RODRIGUES, 1991). Se a cultura propagada apontar para o sucesso organizacional, a sua chance de sobrevivência é aumentada. Se a organização começar a falhar, os elementos culturais serão questionados, tornando irreversível o movimento da mudança cultural. Pode-se dizer então que quanto mais tempo perdurar a cultura-matriz, maior será a chance de a corporação adotá-la em uma empresa adquirida. Sua aceitação na unidade incorporada perpassa pela maneira como os novos membros recebem os elementos culturais transmitidos.

### **3.1.3 – Cultura receptora**

Para este estudo, a cultura receptora corresponde à cultura que recebe a cultura-matriz, podendo absorvê-la no todo, ou em parte, ou impor uma identidade própria que se afasta das bases da cultura transmitida pelas gerações passadas. Rodrigues (1991, p. 81) denomina a cultura que hospeda a cultura dominante de cultura convergente. Seus agentes, ao internalizarem e interpretarem as idéias do passado e do presente, tenderão a

convergiem até o limite em que os significados da cultura transmitida sinalizem o rompimento com o consenso.

Os grupos receptores são representados por executivos, gerentes e trabalhadores que, ao receberem a cultura-matriz, tendem a se manifestarem nas mais variadas formas. A administração de topo, por exemplo, pode cultivar o foco de atenção transmitido pelas gerações anteriores na lucratividade, enquanto os empregados acreditam ser a segurança no trabalho e a remuneração justa os elementos a serem valorizados. Essas divergências podem se refletir nos distintos grupos organizacionais, ameaçando a cobiçada unicidade pretendida pela cultura-matriz e seus principais adeptos. Tomando como base essa perspectiva, as organizações não devem ser vistas como tendo uma única cultura. Se a atenção ficar restrita às manifestações que ocorrem em um único sentido, apenas uma pequena porção do que acontece será captada.

Dependendo dos níveis de consenso em relação à cultura-matriz, os agentes receptores absorvem, aprimoram ou modificam os elementos culturais básicos recebidos. Isso implica dizer que as culturas existem e os gerentes que as recebem devem capitalizar o que eles percebem como efeitos culturais positivos, e minimizar o que é percebido como negativo. O máximo que se pode esperar do receptor da cultura-matriz é que ele a modifique lentamente, em vez de exercer um controle majoritário sobre sua direção e evolução. Não são apenas os dirigentes os responsáveis por cultivarem ou introduzirem novos valores e normas de comportamento, que passam a fazer parte da cultura organizacional. Outros personagens, como as subculturas e os agentes externos (sindicatos, classes sociais e ocupacionais), podem ter um papel ativo na transformação do processo cultural.

As subculturas que coexistem com a cultura dominante são identificadas pela análise dos valores (RODRIGUES 1991). Partindo desse pressuposto, várias subculturas emergem do contexto organizacional. As crenças compartilhadas, por exemplo, pelos empregados diferem daquelas reputadas aos diretores a aos gerentes, principalmente se os trabalhadores forem sindicalizados. Os gerentes de primeira linha, que lidam diretamente com os funcionários sem nível gerencial, tendem a formar uma outra subcultura focada em valores de natureza especialista, diretamente ligados às suas atividades específicas. Gerentes médios desenvolvem subculturas consonantes com as similaridades do papel gerencial; e grupos funcionais de engenheiros, financistas e profissionais de vendas unem-se fundamentados nas formações acadêmicas e ocupacionais.

A cultura receptora pode, então, se traduzir em um emaranhado de culturas que cruzam os limites da organização e refletem as influências culturais da comunidade. Para os detentores de uma atividade ocupacional, como os engenheiros, é a projeção da profissão que ditará grande parte dos valores exercidos no ambiente de trabalho. No caso dos dirigentes, o Conselho de Administração, os analistas financeiros e outros executivos e presidentes do mesmo setor é que definirão o ambiente e criarão os pressupostos e valores a serem compartilhados pelos representantes da alta administração (SCHEIN, 1999, p.107).

A importância de se reconstruir a cultura receptora está na possibilidade de romper a tácita impressão de que os empregados reagem aos eventos e ao papel do fundador somente dentro dos parâmetros da unanimidade e do consenso. O esforço do pesquisador na reconstrução dos pontos de vista dos membros que recebem a cultura-matriz deve ter como premissa não se abster dos conflitos que podem estar presentes nos valores e nas interpretações dos eventos de criação e crescimento da organização. Eles se proliferam,

sobretudo, nas grandes e complexas instituições que já tenham passado por gerações de gestores.

Nessas organizações, a manifestação da cultura receptora perante os elementos culturais recebidos da cultura-matriz pode ser percebida pelas formas como são confirmados ou não os valores ideológicos, práticas e o que Schein (1999) intitula de artefatos visíveis (rituais, vestimentas, símbolos) e invisíveis (pensamentos, percepções, sentimentos) encontrados no ambiente organizacional. Na maioria das vezes, os dirigentes exercem o papel de ligação entre as culturas-matriz e receptora. Cabe a eles adotar, excluir ou reforçar esses elementos culturais repassados pelas gerações anteriores. Os subgrupos e demais funcionários da organização também assumem as mais variadas posições – consenso, dissenso e conflitos – diante da cultura dominante.

O conteúdo de uma dada cultura ou subcultura é, igualmente, influenciado pelas tarefas ou tecnologias adotadas pela organização, pelos percalços enfrentados nos ciclos de vida organizacional ou por fatores externos, como grandes mudanças que ocorrem no ambiente da empresa (SCHEIN, 1999; RODRIGUES e CHILD, 2003a). A cultura tecnológica define uma série de condutas para os grupos receptores, que podem aprimorá-la ou rejeitá-la de acordo com a capacidade de absorção e condução dos procedimentos herdados. Da mesma maneira, as formas como os agentes da cultura-matriz lidaram com as variáveis do ambiente externo influenciam nas percepções dos representantes da cultura receptora. A opção dos acionistas por mudanças radicais na administração ou a própria venda da empresa, por exemplo, desencadeariam um novo contexto cultural na companhia.

Assim, a perspectiva histórica passa a ser essencial para desvendar as culturas matriz e receptora. Com essa abordagem, os eventos passados fornecem a matéria-prima necessária capaz de transformar a manifestação dos indivíduos em expressões presentes da

cultura organizacional. As culturas, em geral, e os eventos históricos, em particular, são socialmente construídos pelas realidades (BERGER e LUCKMANN, 1967). Quando um evento ocorre e repercute, os participantes e observadores prestam uma atenção diferenciada a esse momento. Na descrição do episódio, uma nova realidade pode estar sendo socialmente construída.

### **3.2 – Perspectivas da mudança cultural nas aquisições**

No caso das aquisições, os processos podem ser compreendidos pela perspectiva da dinâmica organizacional, uma classe especial da mudança nas organizações. Ela ocupa-se da ligação entre a perspectiva estratégica, que questiona a eficácia da aquisição como medida válida (PORTER, 1987), e a perspectiva do comportamento humano, cujo enfoque recai sobre os problemas da integração após a aquisição (LEVINSON, 1981; SALES e MIRVIS, 1984; MIRVIS, 1985; PERRY, 1986). Dentro dessa premissa, a administração da mudança exige um conhecimento do estado atual, uma visão do estado futuro, uma compreensão da distância entre estes dois estados e a atenção para com os problemas e desafios que ocorrem durante esses estágios (BECKHARD e HARRIS, 1977; NADLER, 1981).

Objetiva-se, principalmente, com este estudo analisar a transformação cultural em um processo de aquisição com base nas três perspectivas propostas por Meyerson e Martin (1987). A cultura e a mudança cultural são tratados como paradigmas que expressam pontos de vista alternativos de pesquisadores da cultura organizacional e variam nos níveis de *Integração*, *Diferenciação* e *Fragmentação*. Em um trabalho científico realizado recentemente em uma universidade no Brasil, Cavedon e Fachin (2000),

utilizando-se dessas dimensões culturais identificaram importantes significações de distinções culturais coletivas no meio universitário. A proposta das múltiplas perspectivas com implicações diferentes para o controle gerencial, pode levantar questões salutaras para distinguir as formas que os indivíduos das empresas adquirida e adquirente percebem a junção das organizações.

### **3.2.1 Preservação e reforço da cultura organizacional na perspectiva da *Integração***

A perspectiva da *Integração*, uma das dimensões do modelo de Martin (1995), é concernente com o alto consenso existente em uma cultura. Pelo paradigma da *Integração*, a cultura é definida, muitas vezes, como compartilhada por uma organização ou grupo único, um mecanismo de integração que agrega, na forma social e normativa, membros de diversos grupos organizacionais. Participar significa buscar uma linguagem comum dentro de um conjunto de comportamentos consensualmente apropriado. A maioria das pessoas compartilham dos valores e pressupostos que a cultura organizacional promove, e as crenças e comportamentos dos atores organizacionais cobrem uma extensa área dessa conduta (PAYNE, 2001).

Essa perspectiva abarca a visão de uma série de pesquisadores com focos de análise convergentes, que exploram os valores da administração de topo e os aspectos simbólicos da vida cultural, como os rituais, as histórias e os pressupostos básicos (DEAL e KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1999). Assim, nenhuma cultura é expressa sem que aconteça uma identificação dos atores sociais com seus pares, sem o reconhecimento das estratégias de socialização e sem que haja a interiorização dos membros da coletividade. Nesse

processo, a construção e irradiação dos elementos da cultura inicia-se com a transferência da identidade organizacional, idealizada pelos portadores dos padrões culturais da organização.

As histórias, os acontecimentos, os personagens que criaram a empresa e os atos heróicos de pessoas chaves têm por objetivo solidificar as identidades ou preservar certos valores. Para compreender melhor como esses aspectos são incorporados, Sathe (1985), por exemplo, sugere o exame da forma pessoal de enxergar o mundo dos fundadores e líderes seguintes. O nível de compartilhamento dos pressupostos repassados pelos portadores da cultura é percebido, em função da importância que representam para os membros da organização. A disposição das pessoas em absorvê-los será determinante na formação da cultura corporativa.

O consenso entre os membros em relação à cultura organizacional, a consistência da manifestação cultural e o foco na liderança são características centrais no paradigma da *Integração*. Schein (1992) identifica quatro grandes influências nas origens da cultura organizacional que se aproximam bastante dessa visão integradora:

- As crenças e valores do fundador da organização;
- As normas sociais da empresa ou de seu país de origem;
- Os problemas de adaptação externa e sobrevivência e;
- Os problemas de integração interna.

No início da gestão, as crenças e valores do fundador são incorporados às políticas organizacionais e, informalmente, são considerados válidos e perpetuados aos

novos membros da organização. Nesse instante, o fundador desempenha um papel decisivo como detentor da “*concepção global sobre o projeto da organização*” (FLEURY, 1996, p.17). Cabe a ele, como possuidor dessa faculdade, estruturá-la, desenvolvê-la e tecer os elementos simbólicos consistentes com essa visão.

Ainda que reconhecendo o papel do fundador, a sua sucessão pode desencadear a admiração por um novo líder, cuja visão do mundo passa então a ser compartilhada pelas pessoas da organização. Deal e Kennedy (1982) confirmam que os grandes líderes de empresas com “cultura forte” prestam uma atenção fanática ao repassar lições, de geração para geração de dirigentes, das culturas que eles cuidadosamente edificaram em suas organizações. Na perspectiva desses autores, toda empresa, seja grande ou pequena, possui uma identidade cultural que é infundida e reforçada pelos fundadores e gestores dessas organizações. A “cultura forte” é fruto da harmonização entre as necessidades e as aspirações dos heróis anônimos cotidianos da organização, com os valores e as crenças dos visionários que a iniciaram (DEAL e KENNEDY, 1999). Sua força influencia a intensidade do comportamento e é caracterizada pela homogeneidade, a simplicidade e o ordenamento das suposições (SATHE, 1985).

A elaboração de normas, segundo fator determinante da criação da cultura corporativa sugerido por Schein (1992), indica as expectativas sobre o comportamento dos membros da organização. Conforme postulado por Melo (1991), essas normas ditas comuns, representam, na maioria dos casos, o sistema de autoridade formado pela estrutura hierárquica, edificado por grupos dominantes. Participando das mesmas experiências na organização, os membros desenvolvem, de forma compartilhada, grandes escalas de valores e modos de conduta, que servem de auxílio para promover a comunicação e o processo decisório (FREITAS, 1997).

O desenvolvimento do consenso sobre adaptação externa e integração interna é observado quando se investiga a história da organização ou os níveis ambiental, cognitivo e emocional de um determinado grupo de pessoas. A análise de como os membros lidam com a solução de problemas específicos em sua própria história fornece importantes pistas do provável conteúdo da cultura. No QUADRO 4 evidencia-se a primeira aproximação para identificar as dimensões culturais. Com base no exame de questões consensuais, busca-se resolver os problemas internos e externos.

**QUADRO 4**  
**Tarefas Externas e Internas de Grupos de Pessoas na Organização**

<b>Tarefas de Adaptação Externa</b>	<b>Tarefas de Integração Interna</b>
<b>Desenvolver consenso sobre:</b>	<b>Desenvolver consenso sobre:</b>
1. A missão central, funções e primeiras tarefas da organização em relação a seus ambientes.	1. A linguagem comum e o sistema conceptual a ser utilizado, incluindo conceitos básicos de tempo e espaço.
2. Os objetivos específicos a serem perseguidos pela organização.	2. Os limites e critérios para a inclusão no grupo.
3. Os meios básicos a serem utilizados para alcançar os objetivos.	3. Os critérios de alocação de <i>status</i> , poder e autoridade
4. Os critérios a serem utilizados para mensurar os resultados.	4. Os critérios de intimidade, amizade e amor em diferentes cenários de trabalho e família.
5. O reforço ou reparo em estratégias se os objetivos não forem alcançados.	5. Os critérios de alocação de recompensas e punições.
	6. Conceitos para gerenciar o ingovernável – ideologia e religião.

FONTE: Adaptação de SCHEIN (1991, p. 249)

A perspectiva da *Integração* foca nas manifestações da cultura que possuem significados consistentes. Sua estrutura admite o consenso claro, não necessariamente unânime, e exclui a ambigüidade como fator de análise. Martin (2002, p.94) compara a abordagem da *Integração* à metáfora do monolítico sólido. Uma pedra rochosa onde tudo é visto numa só direção pela maioria das pessoas, independente do ângulo da visão. No estudo da *Integração* cada manifestação cultural mencionada é condizente com a procedente criando uma rede de elementos de realimentação mútua.

Para Vecchio (1995), compreende-se a manutenção e o reforço da cultura organizacional conhecendo:

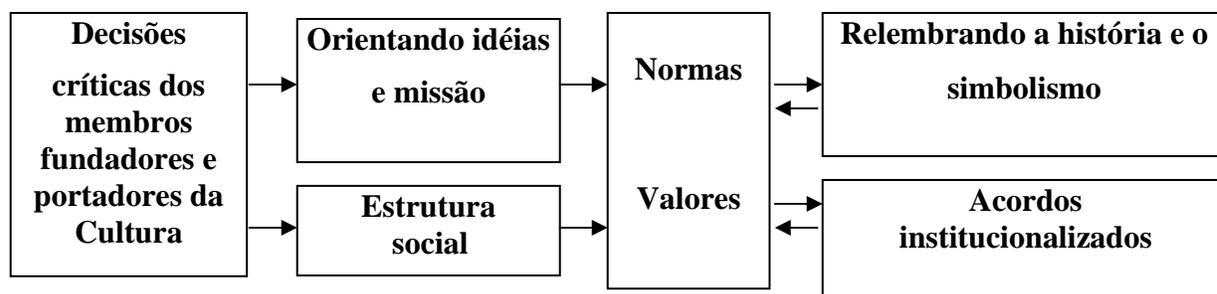
- a) a maneira pela qual os líderes reagem diante de crises e eventos críticos;
- b) o que a direção considera relevante em termos de mensurabilidade e controle;
- c) as estratégias de socialização utilizadas para os novos membros e;
- d) os critérios de contratação, dispensa e promoção, distribuição de *status* e recompensas.

Esses elementos auxiliam no entendimento das medidas necessárias para preservar a cultura organizacional e explorar possíveis mudanças culturais e estratégicas nas organizações. Novamente, as manifestações consistentes estão estampadas na figura dos líderes. A identificação da crise e as decisões tomadas para reverter tal situação perpassam pela ação da liderança e correspondem a um dos passos de investigação do universo cultural organizacional (SCHEIN, 1992). Para revelar o tecido simbólico, na figura dos valores importantes preservados ou questionados, faz-se necessário também investigar os incidentes críticos enfrentados pela organização.

A visão, aspiração, crenças e senso de missão presentes no modo de agir e decidir do portador da cultura exercem um papel crítico na formação das normas e valores organizacionais (Ver na FIG. 2, os seis conceitos básicos que determinam a origem, manutenção e modificação da cultura organizacional). Os fundadores influenciam na formação da cultura corporativa na medida em que escolhem seus sucessores e decidem sobre os elementos chaves que difundirão as suas orientações.

**FIGURA 2**

**Estrutura Analítica da Cultura Organizacional**



FONTE: SMITH e VECCHIO, 1993.

Para os representantes dessa abordagem integradora, a herança do mito tipificada em um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação tende geralmente ser eternizada. Essas doutrinas, tipicamente incorporadas à ideologia central da empresa, constituem-se em uma declaração do propósito da organização usualmente restritos ao gerenciamento de topo. A idealização monolítica da perspectiva da *Integração* pode vir a ser aplicada em uma aquisição relacionada. Presume-se, nesses casos, que ela auxilie na análise da aculturação da empresa adquirente, identificando como os membros das

organizações adquirente e adquirida se manifestam perante as orientações dos líderes e formadores da cultura da organização mãe.

### **3.2.2 A perspectiva da *Diferenciação* e a manifestação das subculturas no ambiente de aquisição**

Uma abordagem contrária à visão homogênea e integradora da cultura corporativa é caracterizada pela *Diferenciação* e a diversidade no ambiente organizacional. No paradigma da *Diferenciação* buscam-se as inconsistências, a falta de consenso e as fontes culturais não centradas na liderança (MEYERSON e MARTIN, 1987). Nessa perspectiva enfatiza-se a importância das várias subunidades, incluindo os grupos e os indivíduos que representam as influências internas e externas da organização. Sob a interpretação de Morgan (1996), as organizações são minis sociedades que têm padrões distintos para interpretar a cultura dominante, verdadeiras subculturas que se formam quando os indivíduos apresentam similaridades de valores, sentimentos e atitudes em relação às normas ou às novas condutas gerenciais.

Hoje, as culturas das grandes corporações tendem a se apresentar como uma miscelânea de subculturas autônomas, nas quais os grupos, tipicamente isolados, aglutinam-se por funções específicas. Com a existência de diversas equipes com visões comuns, percebe-se a presença de uma perspectiva cultural diferenciada na organização. Há um baixo nível de consenso pelo fato de as diferentes partes da empresa perpetuarem objetivos distintos. Isso significa que cada parte estará orientada para o seu próprio limite, prevalecendo um intenso comprometimento com os valores comuns ao grupo e uma baixa convergência entre os subgrupos (PAYNE, 2001).

Pela perspectiva da *Diferenciação*, verifica-se que pessoas de diferentes funções (finanças, marketing, produção, vendas, etc.) desenvolverão elementos culturais próprios por atuarem em atividades correlatas, sob condições ambientais específicas e, sobretudo, por possuírem uma formação educacional e profissional similares (TRIANDIS, 1995). Isso é facilmente percebido nas organizações mais complexas. Parker (2000) chega a encontrar três grandes fontes de diferenciação em estudos de casos em organizações: 1) a profissional e ocupacional, 2) a conectada à idade ou tempo no serviço e 3) a espacial e funcional, relativas à localização geográfica e função no trabalho. Nas grandes corporações, persistem níveis de diferenciação dentro da própria função - pessoas com diferentes níveis de educação, associados a diferentes status sócio-econômicos, raças, etnias, gêneros e idades - que perseguem diferentes conjuntos de valores.

A teoria da identidade social (TIS) é uma das perspectivas que pode contribuir para a compreensão de como as pessoas se comportam dentro desses grupos sociais. Bem desenvolvida na psicologia social e recém-chegada ao campo organizacional, a TIS supõe que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais (NKOMO e COX JR., 1999). Essas classificações têm um efeito significativo nas interações humanas. Nas aquisições, elas podem vir a ser especialmente relevantes para explicar os aspectos de identificação dos indivíduos com os seus grupos, em questões que envolvem lealdades, rivalidades e esteriótipos negativos de desconfiança.

Semelhante à teoria da identificação social, a teoria das relações intergrupais argumenta que os indivíduos podem se sentir mais ou menos identificados com os grupos de identidade (ALDERFER e SMITH, 1982). Essa teoria postula existirem dois grupos no interior das organizações: os grupos de identidade e os grupos organizacionais. No grupo de identidade, os membros têm visões similares, por terem compartilhado de alguma

característica biológica ou experiências de vida semelhantes. O grupo organizacional é composto por pessoas que possuem cargos organizacionais comuns e vivenciam práticas equivalentes no exercício do trabalho. Como pontuado por Nkomo e Cox Jr. (1999), a filiação ao grupo de identidade antecede a filiação ao grupo organizacional. Sendo assim, normalmente, a identidade das pessoas nas organizações é derivada de sua relação social com o grupo organizacional.

Em um processo de aquisição, a *Diferenciação* pode estar refletida na forma como os grupos funcionais das empresas envolvidas percebem a incorporação. A formação de subculturas é explícita quando grupos de empregados oriundos de firmas adquiridas são forçados a exercerem suas funções em um ambiente hostil e de constante ameaça. Equipes de produção, compras, distribuição, contabilidade, marketing e vendas criam o seu próprio mundo em separado e se solidarizam na defesa contra a implementação de modelos revolucionários como o *downsizing* e a reengenharia (DEAL e KENNEDY, 1999).

Na tentativa de estabelecer uma significativa situação de trabalho, as subculturas preservam suas próprias normas e valores em defesa contra intrusões não desejadas. Ansoff e McDonnell (1993) observam que os grupos, com o passar do tempo, compartilham pontos de vista em comum, desenvolvem um consenso sobre as tarefas e os comportamentos que produzem resultados desejáveis e acabam por defender coletivamente a cultura do grupo contra o avanço da influência de outras culturas. Nesses casos, a mudança é menos gerenciável, pois cada parte da organização está empenhada em preservar a sua integridade. Ao invés de centrar os esforços no sucesso da organização, as subseções colaboram com as outras seções para se auto-protegerem (PAYNE, 2001).

Porém, na literatura, posições distintas versam sobre a homogeneidade e a heterogeneidade dos grupos. Conforme argumentam Alvesson e Deetz (1999), a hegemonia

no local de trabalho é apoiada por arranjos econômicos, obrigados por contratos e estruturas de recompensa, sistemas culturais impostos pela defesa de valores e visões específicas, amparados por regras e políticas de controle. Sua concepção favorece a presença dos dominantes e a atividade de ambos os grupos, dominante e dominado, é caracterizada como um tipo de “consentimento” produzido. Nessa mesma linha, Wilmott (1993) rechaça a argumentação de que a cultura e a engenharia cultural são definidas como apontando na direção da hegemonia. O autor explora como os programas de cultura corporativa, que recomendam a homogeneização de normas e valores dentro das organizações, são projetados para negar ou frustrar o desenvolvimento de condições, nas quais, a reflexão crítica poderia ser fomentada: “(...) *a diversidade cultural é dissolvida no banho ácido dos valores-chave da corporação*”.

Alguns teóricos, observando e cunhando hipóteses sobre a diferenciação no ambiente de trabalho, revelam efeitos edificantes da heterogeneidade. Em muitos casos, a diversidade dos grupos em termos da heterogeneidade e da personalidade auxilia na qualidade da decisão (HOFFMAN, 1979; SHAW, 1981; McGRATH, 1984) ou pode estar positivamente associada às soluções dos problemas desenvolvidos pelas próprias equipes (HAMBRICK et al., 1998). Pesquisas realizadas com equipes da alta administração encontram resultados similares e atestam que a heterogeneidade de grupos de executivos está associada ao aprimoramento do processo decisório e ao desempenho da organização (BANTEL e JACKSON, 1989; EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1990; HAMBRICK et al. 1996).

Em contrapartida, uma série de estudos constatam efeitos negativos advindos do desempenho de grupos heterogêneos. Ao contrário da heterogeneidade, a homogeneidade promove a integração, a confiança e a fácil comunicação, deliberando

vantagens na implementação das ações (TUCKMAN, 1965; O'REILLY e FLATT, 1989 e ANCONA e CALDWELL, 1992). Para esse estudo, esses questionamentos serão importantes na análise da relação e receptividade entre os grupos funcionais das empresas adquirente e adquirida. As reações podem advir das diferentes subculturas presentes nas organizações.

Os tipos de subculturas variam pelo grau de reação à visão da cúpula gerencial corporativa. Na subcultura saliente, que Louis (1985) chama de *enhancing subculture*, a visão da administração de topo é reproduzida de forma exagerada: “um time de fanáticos”, “psicopatas”, “donos da verdade”. A contracultura, em um grau de menor furor, exprime, de maneira menos velada, resistências à cultura dominante. Por sua vez, a denominada subcultura ortogonal, revela uma orientação neutra em relação aos administradores (GREGORY, 1983; VAN MAANEN e BARLEY, 1984).

Constata-se que cada subcultura corporativa se desenvolve na proximidade entre grupos de pessoas. Nesse ponto, a história da corporação pode exercer um papel importante ao revelar os períodos de crescimento e atrofia das subculturas. São duas situações bastante familiares para as corporações que participaram de um ou mais processos significativos de aquisição. Deal e Kennedy (1999) lembram que a IBM e a Eastman Kodak conviveram com a decomposição das práticas e valores tradicionais causados pelos sucessivos abalos provocados por reestruturações e aquisições. A implementação de cima para baixo, revolucionária e restritiva dos modelos de configuração (BRETAS PEREIRA, 1994), a resistência à imposição de novos valores e a incredulidade das convicções conduzem a um vácuo na coesão cultural.

Uma das maneiras de compreender esse efeito no processo de reestruturação pós-aquisição é analisá-lo sob a perspectiva das redes de valores sociais. Existe um debate

entre os teóricos de rede no que se refere a dois mecanismos que influenciam o comportamento das pessoas: a equivalência estrutural e a coesão. Pelas pesquisas de equivalência estrutural, confirma-se que as pessoas recebem influência de outras com as quais dividem padrões similares de relacionamentos (BURT, 1987). Nos estudos sobre a coesão, observa-se que as pessoas são influenciadas pelos amigos ou vínculos diretos (GALASKIEWICZ e WASSERMAN, 1989). Na incorporação de uma empresa, a perda da coesão cultural reflete-se nas atitudes e no comportamento dos funcionários que sobrevivem ao processo de aquisição. O impacto negativo geralmente é agravado quando os remanescentes presenciam o sofrimento de seus colegas de trabalho que se tornam vítimas das dispensas coletivas. Deal e Kennedy (1999) relatam que a insatisfação dos sobreviventes, resultante do sofrido processo de demissões e do isolamento social gerado pela primeira reestruturação, acaba por diminuir o comprometimento e o desempenho do indivíduo no trabalho.

O mapeamento de potenciais subculturas pode vir a ajudar a revitalizar as culturas organizacionais deterioradas. Ele identifica agrupamentos que compartilham das mesmas características culturais. Assumindo que os valores do trabalho estão organizados ao longo das dimensões individual e coletiva, facilita-se o entendimento da integração dos indivíduos com as unidades sociais (LORD e BROWN, 2001). Além das origens relacionadas à proximidade e ao compartilhamento histórico, as subculturas emergem de setores, departamentos e divisões que cortam as linhas funcionais convencionais. Pessoas que trabalham em áreas bem definidas consomem mais tempo com colegas dessa mesma afinidade funcional do que com os demais funcionários. O organograma, ou até mesmo um livro de endereçamento por divisões funcionais, pode vir a ser uma fonte referencial para se construir uma aproximação preliminar das subculturas existentes.

Com a perspectiva da *Diferenciação* confirma-se então que, dentro das subculturas, pode-se perpetuar um nível de integração. Não obstante, a extensa preocupação dos indivíduos com as suas agendas e o constante conflito nas relações interpessoais, acabam por comprometer o compartilhamento comum dos valores que aproximam os subgrupos (MARCH e OLSEN, 1976; WEICK, 1979). Essa visão da cultura organizacional é chamada por MARTIN (1995) de perspectiva fragmentada.

### **3.2.3 A perspectiva da *Fragmentação* - a ambigüidade e a dicotomia latente nas aquisições**

Por meio do paradigma da *Fragmentação* pode-se visualizar a cultura organizacional como, por si mesma, incerta. Quanto mais se estuda a realidade organizacional maiores são as evidências que suportam a incerteza no ambiente. Juntamente com a sociedade moderna, as organizações são caracterizadas pela ambigüidade e cabe à perspectiva cultural contextualizá-la. A ênfase na ambigüidade como característica central da cultura organizacional seria uma resposta à idéia dominante que considera a cultura e as subculturas como entidades que produzem harmonia e solucionam os problemas (ALVESSON, 2002).

De acordo com as perspectivas da *Integração* e da *Diferenciação*, a ambigüidade é vista como gerenciável. A insegurança seria apenas um estado transitório que antecede a um processo de mudança em torno de uma nova liderança, mesmo assim, sujeita a ser evitada pela ação das subculturas que buscam resolver as diferenças internas, desafiando a atenção dada ao incerto (CYERT e MARCH, 1963). Nas agregações das perspectivas consensual e diferenciada, ignoram-se as inconsistências e os conflitos.

Contrariamente, sob a luz da *Fragmentação*, não há oportunidades para o compartilhamento de um conjunto integrado de valores, salvo a conscientização da ambigüidade. Os paradoxos, a falta de clareza e as interpretações irreconciliáveis são, simultaneamente, acolhidas e legitimadas.

A ambigüidade na cultura organizacional é o resultado de certas características do ambiente, confusas para os funcionários. Martin e Meyerson (1988) enfocam que a desconfiança dos empregados advém da possível falta de comprometimento da organização para com o igualitarismo na distribuição de recursos, benefícios e possibilidades de crescimento profissional. A retórica da equidade é, em geral, questionada pela confusão e pela contradição. Vê-se freqüentemente que a propaganda união, o espírito de comunicação e a informalidade são, contraditoriamente, praticadas pelos gerentes no dia a dia da organização.

No contexto cultural, a ambigüidade não só é o resultado de certas características do mundo lá fora, mas também, de uma percepção individual de todos os fenômenos ocorridos ao redor. Ela é o produto do conflito fundamental que envolve o homem no momento em que ele se defronta com a necessidade de mudar, desafiando o seu natural apego à estabilidade (BRETAS PEREIRA, 1994). A mudança é um fenômeno delicado e doloroso, e o organismo humano sofre quando as pressões externas se sobrepõem a sua capacidade adaptativa. Essa indecisão gerada pela dicotomia do mudar ou insistir na estabilidade é uma discussão filosófica milenar. Segundo Schon (1971), o discurso da estabilidade versus a necessidade de mudar remonta à Grécia antiga, ao confronto entre Parmênides, defensor da estabilidade como alvo de busca da felicidade humana e Heráclitus, preconizador da mudança, como a única fonte de crescimento e desenvolvimento. Schon (1967) viria a constatar, posteriormente, que a maioria dos

indivíduos e organizações da sociedade capitalista, tendem a adotar a posição de Parmênides.

Existem diferentes visões e definições sobre a ambigüidade. Duas correntes na teoria organizacional dominam o seu significado. Uma delas enfatiza que a ambigüidade é entendida como realidades múltiplas, inevitável e, algumas vezes, positiva (FELDMAN, 1991; MARTIN, 1992; MEYERSON, 1994). A segunda corrente entende a ambigüidade como um sintoma de anormalidade, forçoso de ser interpretado e resolvido pelo seu caráter equivocado, que reflete a falta ou a falha na comunicação (MARCH e OLSEN, 1976).

As alegações positivas e negativas levam a crer que a interpretação de um dado fenômeno dicotômico depende da própria situação e varia de pessoa para pessoa. Em algumas situações, os membros da organização, ao se sentirem ameaçados no trabalho, farão uso da liberdade de agir e experimentarão novos desafios (MEYERSON, 1991). A ansiedade, uma reação típica à ambigüidade, funcionaria como um combustível para vencer a inércia e deflagrar o esforço da adaptação, podendo ser considerada normal e desejável. Em outros casos, tanto a organização como seus funcionários enfrentarão a incerteza, por ser aconselhável minimizá-la, no sentido de equilibrar as relações interpessoais (WEICK, 1991). Em se tratando das aquisições, para JEMISON e SITKIN (1986a), a ambigüidade incide com maior intensidade no período que antecede o processo de negociação. Para esses autores, é nesse estágio que a situação como um todo, apresenta-se bastante ambígua.

Na visão fragmentada, a organização forma um conjunto complexo de aspectos culturais, nos quais, prevalecem interesses contraditórios oriundos de interpretações distintas do que é bom ou ruim. Antes de assumir que a cultura é funcional ou boa para a organização e para as propostas gerenciais, faz sentido distinguir entre suas várias funções e reconhecer que elas devem se conflitar. Payne (2001) admite que as culturas consistentes

com a perspectiva fragmentada, provavelmente, serão bastante difusas em termos das crenças e dos comportamentos produzidos pelos seus membros, muito em razão, de os indivíduos seguirem os seus próprios fins, em detrimento à causa coletiva. Assim, persiste um baixo consenso na organização, e as atitudes e os comportamentos correntes revelam-se mais debilitados do que os valores em relação aos pressupostos considerados legítimos.

A ambigüidade não está esquecida na literatura de aquisições. Contudo, ela é tratada, majoritariamente, como um obstáculo ao sucesso do evento, um dispositivo que causa problemas ao processo. Jemison e Sitkin (1986a), por exemplo, clamam pela necessidade de focar as várias ambigüidades que emergem durante as negociações para evitar que o desempenho posterior seja comprometido. As ameaças podem ser agravadas com o conflito de culturas (CHATTERJEE et al., 1992), a resistência dos empregados (BUONO e BOWDITCH, 1989) e o vácuo de identidade, ocasionado pela síndrome da perda de valores (HASPELAGH e JEMISON, 1991).

A despeito do mal provocado pela incerteza, a ambigüidade não tem que ser traduzida, exclusivamente, como um empecilho para as aquisições. Com a *Fragmentação* entende-se que as situações comumente consideradas como problemáticas devem ocorrer em função das múltiplas interpretações. Capturar a multiplicidade de compreensões do indivíduo no processo de aquisições pode auxiliar no entendimento das perspectivas do grupo e da organização. Uma abordagem ambígua pode ser útil para reinterpretar e encontrar as contradições e outras multiplicidades individuais oriundas do evento. Conhecendo as interpretações contraditórias e outras heterogeneidades das pessoas envolvidas no processo, clareia-se o significado coletivo da aquisição.

**CAPÍTULO 4**  
**O CAMINHO METODOLÓGICO**

#### 4. O CAMINHO METODOLÓGICO

De forma ampla, *método* em pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. A escolha do melhor instrumento de investigação a ser utilizado deve estar resguardado pela natureza do estudo e pelo seu nível de aprofundamento e complexidade. Nesse procedimento, é salutar que a opção do pesquisador esteja orientada pelos caminhos naturais do método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas nas teorias existentes.

Ao diferenciar *método* de *métodos* seria conveniente, inicialmente, enfatizar a principal distinção entre conhecimento científico e outras formas de conhecimento (comum, vulgar, filosófico, religioso, místico, etc.) Segundo Freire-Maia (1997, p.23), o método precisa ser “racional, objetivo, sistemático, geral, acumulativo, comunicável, compartilhável, verificável, falível, útil, aberto, aceito”. Essas características podem ser alcançadas pela aplicação deliberada de uma metodologia especial – metodologia ou método científico – resultante do conhecimento científico.

Ao termo metodologia reservaríamos o conceito do Novo Dicionário de Língua Portuguesa: a ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de seus resultados tendo, como objetivo, explicar quais os caminhos genéricos para se fazer ciência. Morin (1999, p.39) sinonimiza *metodologia* como *métodos*. Discernindo a palavra *método*, o autor menciona “que as metodologias são guias *a priori* que programam as pesquisas, ao passo que o método derivado do nosso percurso será uma ajuda à estratégia (a qual compreenderá utilmente certos segmentos programados, isto é, metodologias)”.

No sentido de averiguar a implicação da diferença de culturas organizacionais

no processo de aquisição relacionada, optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa e descritiva. Uma das vantagens da metodologia qualitativa é poder envolver uma ampla variedade de materiais empíricos que possibilitem ao pesquisador dar sentido e interpretar o objeto em estudo nos seus mais diversos momentos. Para esta pesquisa, o estudo de caso e a história oral foram adotados como estratégias metodológicas cernes. Constituíram-se nos métodos escolhidos para analisar se o modo de aculturação e as principais ações de reestruturação na empresa adquirida poderiam ser mais bem entendidas por meio da formação das culturas das organizações e dos significados que os indivíduos e as subculturas envolvidas na aquisição atribuíam ao evento.

Pela estrutura teórica proposta na FIG. 3, assumiu-se que fazem parte do sistema cultural das empresas os valores, rituais, símbolos e práticas dos indivíduos e grupos de trabalho das organizações adquirente e adquirida. Esse esquema conceitual foi definido para revelar, previamente, a sedimentação da cultura de cada uma das organizações e elucidar, posteriormente, a transformação cultural ocorrida com o processo de aquisição, pelas lentes da *Integração*, da *Diferenciação* e da *Fragmentação* (MEYERSON e MARTIN, 1987). Assim, de acordo com as perspectivas observadas, diferentes cenários foram se desenhando, até se obter um perfil que expressasse a nova cultura que permeia a gestão da empresa adquirida.

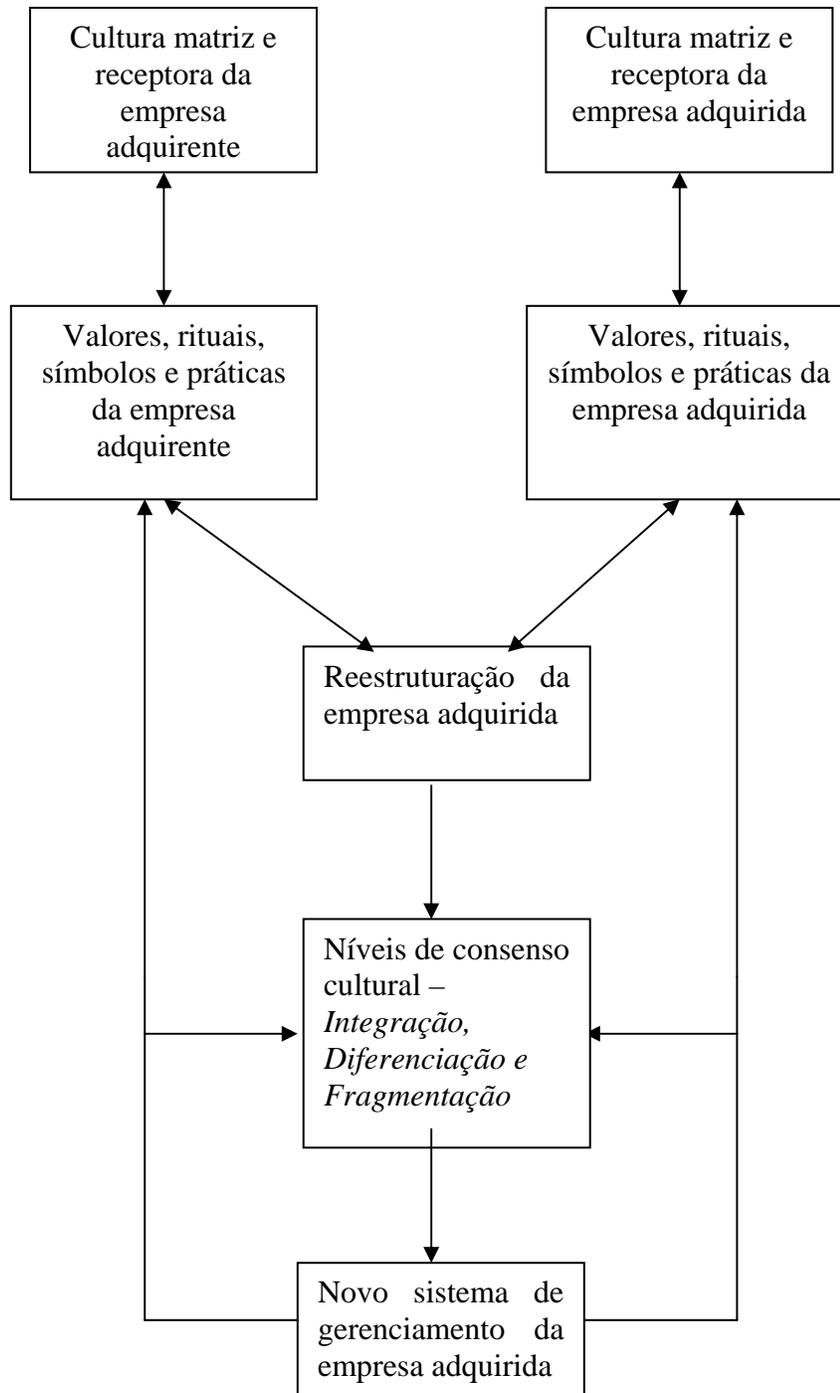
A vantagem de se utilizar uma metodologia privilegiando as configurações culturais múltiplas reside na série de manifestações de diferentes níveis e tipos que podem ser expressas em um evento específico (ALVESSON, 2002). Ao invés de retratar a forma trivial e unitária da cultura, a interpretação é sensível às variações e contradições das atitudes e práticas dos atores organizacionais. As complexas configurações formadas pelas mudanças ou circunstâncias externas conectam as pessoas por meio de diferentes

subgrupos, acelerando um movimento de variação e dinâmica nas reações dos indivíduos.

Procurou-se, pela linguagem falada e escrita, ou seja, por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas, textos de depoimentos orais transcritos e outras publicações, reunir as percepções individuais dos funcionários e ex-membros das organizações para construir, por todo o contexto do ambiente da aquisição, um cenário que revelasse as diferenças extraídas do contato entre as empresas. No tópico seguinte descreve-se como o estudo exploratório foi dando forma à metodologia usada na pesquisa.

FIGURA 3

Modelo de aculturação proposto para o estudo exploratório em uma aquisição relacionada



Fonte: Dados de pesquisa

#### **4.1 O estudo exploratório trilhando a metodologia de pesquisa**

No intuito de explorar a divergência no encontro de culturas organizacionais em uma aquisição relacionada, surgiu a oportunidade de estudar a complexa negociação de absorção da COSIPA, Companhia Siderúrgica Paulista, pela USIMINAS, Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais. O interesse pelo caso surgiu das condições do negócio, envolvendo empresas oriundas de um mesmo ramo de negócios e das dimensões significativas das duas organizações. Sabendo-se tratar de duas produtoras de aço plano, com usinas de tamanho similar, viu-se crescer a possibilidade de extrair uma amostra representativa, que possibilitasse, por exemplo, comparar valores e identidades de grupos funcionais ou ocupacionais específicos.

Ciente das dificuldades que, em geral, levam as organizações a fecharem seus arquivos materiais e humanos para possíveis investigações de caráter acadêmico, antes de dar início à pesquisa, procedeu-se uma aproximação institucional com o presidente da companhia adquirente explicando os propósitos do trabalho. O executivo, ao mostrar-se disposto e interessado, autorizou a realização do estudo. Abertas as portas das organizações, o primeiro passo do pesquisador foi uma entrevista de cunho exploratório, em dezembro de 2001, com um assessor financeiro com 25 anos de USIMINAS. A finalidade do encontro foi mapear o campo e colher idéias e informações sobre a aquisição e as empresas.

Sendo uma das quatro únicas pessoas que haviam participado da estratégia de compra definitiva da COSIPA, o depoente, além de expor detalhes sobre a sigilosa operação consolidada em 1999, após “longos oito meses de idas e vindas”, teceu algumas considerações importantes sobre a cultura da USIMINAS e a privatização das siderúrgicas

do sistema SIDERBRÁS. Um fato positivo, previamente revelado pelo entrevistado, foi a evolução do processo de incorporação que contemplou duas fases: um período iniciado após a privatização da COSIPA, em que a USIMINAS era uma das controladoras da empresa e, um segundo instante, quando o grupo mineiro consolidou sua posição de acionista majoritário na siderúrgica paulista.

Os sinais de uma cultura bastante sedimentada na organização adquirente se traduziu num outro fator de motivação para o estudo. Um dos objetivos da investigação era, justamente, buscar entender se a diferença entre as culturas das organizações seria de fato um empecilho na integração das empresas. Assim, o passo seguinte foi apurar se as duas ex-estatais do setor siderúrgico atendiam ao requisito de terem se formado sob bases culturais diferentes. Numa segunda entrevista preliminar realizada com um assessor direto da presidência da USIMINAS, este com mais de 30 anos de empresa, ficaram evidenciados indícios de culturas distintas. As diferenças não se restringiam apenas aos aspectos organizacionais. Percebeu-se que a cultura das comunidades locais também exerciam um grande peso na expressão das diferenças regionais entre as duas siderúrgicas.

Na mesma conversa com esse assessor, foi informado que, após duas grandes reestruturações financeiras e estruturais na siderúrgica adquirida, as tentativas de integrar as organizações passaram a contemplar projetos de sinergia iniciados, especificamente, em áreas afins das duas organizações. Pairava uma curiosidade nos dirigentes em descobrir as causas de certas resistências que permeavam o contato entre os funcionários e gerentes das empresas. As suposições ventiladas giravam em torno das diferentes trajetórias históricas trilhadas pelas organizações, da rivalidade advinda dos tempos em que se disputava o mesmo mercado e das questões de cunho regional que, na visão de alguns, impunham a supremacia inconcebível do mineiro sobre o paulista.

Essas reflexões fortaleceram a análise da formação cultural precedente às mudanças sucedidas após o advento da aquisição. Nas duas entrevistas iniciais, verificou-se que USIMINAS e COSIPA retinham traços culturais de gestões antepassadas completamente distintos. Enquanto na primeira, historicamente, privilegiara-se a gestão técnica, na segunda, tratou-se com administrações tipicamente voltadas para a intromissão política. A questão que se colocava era entender como essas heranças tinham se constituído e afetado o relacionamento dessas organizações no momento em que elas começaram a fazer parte de um mesmo grupo empresarial. Assim, planejou-se com a assessoria da presidência do grupo mineiro, uma série de encontros com funcionários de ambas as organizações.

#### **4.2 A coleta de dados**

Na coleta de dados objetivou-se desvendar a cultura das empresas e a influência que elas exerciam durante e após o processo de aquisição. Para este fim, com o levantamento das informações, buscou-se reunir entrevistas com funcionários mais antigos da USIMINAS e da COSIPA, tanto das sedes das empresas, localizadas em Belo Horizonte e São Paulo, quanto das respectivas usinas situadas em Ipatinga-MG e Cubatão-SP. A idéia inicial foi ouvir uma amostragem que representasse as visões dos vários grupos que tivessem tido participação nas atividades comuns desenvolvidas pelas duas organizações no período de 1993 a 2003.

Dentro dessa linha, a amostra foi sendo construída no decorrer da pesquisa, elegendo-se então, a técnica da “bola de neve” como guia para convocar as pessoas seguintes a serem ouvidas. À medida que os depoentes iam sendo entrevistados, eles

indicavam outros indivíduos, da mesma ou da outra organização, que também tiveram atuação no processo de aquisição, até atingir o ponto de saturação da amostragem. Na pesquisa exploratória, não há, necessariamente, um número de entrevistas a serem realizadas. Como qualifica Mattar (1996), a partir do momento em que se percebe que novas entrevistas não estão mais trazendo contribuições significativas para ampliar a compreensão do assunto, é chegado o momento de parar.

Tendo como evento comum o tema aquisição de empresas, por meio da coleta de dados, realizou-se uma outra pesquisa de doutorado do Grupo de Gerência Internacional (GGI) do CEPEAD-UFMG. A territorialidade, ou seja, a relação dos indivíduos com as suas coisas e como competem pelo espaço dentro das organizações, foi o foco central das perguntas realizadas em seguida, na mesma entrevista, pelo outro pesquisador, Irineu Dário Staub. Certamente a presença de dois pesquisadores facilitou a condução dos depoimentos. Assim, enquanto um conduzia o depoimento, o outro auxiliava nas questões técnicas relativas à gravação e registrava as informações mais significativas a serem exploradas do relato. O baixo índice de problemas técnicos e o número de informações adicionais coletadas dos informantes acabaram confirmando as vantagens extraídas da recomendação de Delgado (2003) para a presença de dois pesquisadores no local da entrevista.

A contigüidade das duas temáticas contribuiu para a boa abrangência dos dados coletados. Os dois depoimentos, advindos do mesmo entrevistado, ajudaram na compreensão da dinâmica das facilidades e dificuldades vivenciadas no encontro das duas organizações, ora amparadas pelo conflito das culturas, ora pela própria busca ou defesa do espaço que caracteriza a competição pelo território a ser ocupado. Nesse ponto, uma explicação prévia detalhando para o entrevistado os temas das pesquisas, informando-o da garantia do anonimato e da importância do exercício da espontaneidade no transcorrer da

entrevista, contribuiu para o bom andamento dos depoimentos.

Visando a entender a diferenciação cultural entre as organizações fez-se uso de entrevistas abertas. A intenção foi encorajar os atores organizacionais a oferecerem definições sobre o seu envolvimento na construção ou absorção da cultura da empresa e na participação em atividades funcionais decorrentes do processo de aquisição. No roteiro de entrevista procurou-se evidenciar as interpretações individuais em dois momentos. Primeiramente, solicitando aos entrevistados discorrer sobre a influência da empresa na sua formação pessoal e profissional e os elementos culturais (valores, rituais, símbolos e práticas) embebidos dessa vivência organizacional. Num segundo momento, exploraram-se mais detalhadamente as percepções do processo de aquisição. Na investigação abordaram-se as principais mudanças ocorridas após o evento, as resistências encontradas pela adquirente em implementá-las, as diferenças percebidas entre as empresas e as reações decorrentes das decisões de integrar as duas organizações (ver roteiros e ficha de entrevista no ANEXO A).

Como a proposta básica era analisar a formação cultural das duas siderúrgicas e o seu reflexo posterior nas transformações sucedidas na empresa adquirente, os dados foram sendo coletados para suprir as duas etapas de análise que se seguem.

#### **4.2.1 – Etapa 1: As culturas matriz e receptora**

Para desvendar a cultura-matriz, aquela que representa os valores e condutas repassadas por gerações anteriores (RODRIGUES, 1991), tomou-se como referência as entrevistas realizadas com ex-dirigentes das duas siderúrgicas e depoimentos históricos contidos em publicações sobre a siderurgia brasileira e a biografia das organizações. O

período estudado compreendeu o momento que vai da fundação das duas siderúrgicas até a concepção de uma base cultural que passou a ser transmitida às gerações seguintes de gestores. Por se tratar de empresas razoavelmente longevas, cujos projetos de constituição datam de 50 anos atrás, buscou-se descobrir documentos e relatos que registrassem o papel dos agentes das culturas matrizes.

Do lado da USIMINAS essa tarefa foi facilitada pelos arquivos documentados que a empresa possuía sobre a sua história. Foram pesquisados os principais registros de depoimentos do seu principal mentor, Amaro Lanari Jr., e os relatos orais extraídos de publicações comemorativas de 25 anos de empresa concedidos por 4 agentes que participaram da fase de maior crescimento da empresa. Além disto, foram entrevistados um ex-presidente que havia participado da construção do legado cultural da siderúrgica. Pelo lado da COSIPA, as dificuldades de se resgatar a história inicial da organização foram maiores em função da ausência de quase nenhuma memória escrita da empresa. A coleta se restringiu aos relatos do ex-dirigente Martinho Uchôa, num pequeno livro que recorda o surgimento da siderúrgica, e da apresentação oral de dois ex-diretores sobre o início do projeto COSIPA em publicações especializadas. Entrevistaram-se, ainda, três ex-presidentes dos tempos de estatal.

A análise da cultura receptora foi extraída de depoimentos dos receptores da cultura-matriz - presidentes, diretores, chefe de usina, assessores, gerentes, engenheiros e técnicos. Na TABELA 1 estão evidenciados os grupos de pessoas entrevistados que foram sendo selecionados de acordo com os critérios de indicação e antigüidade. Conforme dito anteriormente, além de pela escolha, ter-se visado àqueles que haviam participado das atividades de integração entre as organizações, procurou-se ouvir, preferencialmente, os funcionários com mais de 15 anos de casa, que tivessem presenciado as transições de

gestão antes da privatização das empresas.

**TABELA 1**

**Estratificação das amostras por categoria e número de pessoas pesquisadas**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>AMOSTRA USIMINAS</b>	<b>AMOSTRA COSIPA</b>
Presidentes	1	1
Diretor	-	1
Chefe de Usina	-	1
Assessores	3	3
Gerentes Médios	13	14
Gerentes de 1ª linha	12	6
Engenheiros e técnicos não gerentes	15	15
Ex-presidentes	1	5
Ex-diretores	1	-
Ex-superintendentes	1	2
Aposentados	2	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados de pesquisa

#### **4.2.2 – Etapa 2: A influência da cultura no processo de aquisição**

Com o intuito de analisar os reflexos da formação cultural no encontro das duas organizações levantaram-se os depoimentos dos funcionários que tiveram participação direta no processo de aquisição e no gerenciamento posterior da adquirida. Tomou-se como base o período compreendido entre a privatização da empresa em 1993 até 2003. Nos grupos dos entrevistados incluem-se:

- a) indivíduos que intermediaram a negociação de compra da COSIPA,
- b) pessoas dos níveis de direção, gerencial e técnico de ambas as empresas
- c) dirigentes, gerentes e técnicos oriundos da USIMINAS e contratados para trabalhar na COSIPA.

#### **4.3 A história oral como alternativa metodológica para desvendar a formação e o encontro de culturas organizacionais**

A escolha da história oral para investigar como as culturas das organizações se formam e se juntam recaiu sobre a capacidade do método em orientar e sistematizar a busca de respostas aos problemas e objetivos de pesquisa previamente definidos. Por esse método pode-se aprofundar reflexões sobre as relações entre memória e história que passam a nortear desdobramentos teóricos e metodológicos essenciais para os pesquisadores (AMADO e FERREIRA, 2002). É bem recebido quando os documentos escritos parecem inadequados e em situações nas quais os textos orais dizem coisas que não são ditas explicitamente, ou que não se encontram documentadas em nenhum lugar. Sua meta então

é criar fontes históricas, gravadas com a colaboração do ator e do especialista, que auxiliarão na construção do tema em estudo. No caso das aquisições, estratégias tipicamente tratadas com extremo sigilo, as fontes orais trouxeram à tona importantes descobertas desses complexos processos de negociações.

A imagem do mosaico seria útil para pensarmos nesse tipo de empreendimento científico. Para compreendermos um determinado desenho, a figura de cada peça acrescentada ao mosaico nos dará, posteriormente (quando várias peças já tiverem sido colocadas), uma visão geral das cores ali postadas. Na análise de um quadro social específico, o mosaico refletiria as relações entre os objetos e as pessoas que dele fazem parte. Os estudos das falas mostrarão fragmentos contribuindo diferentemente para o nosso entendimento: “alguns são úteis por sua cor, outros, porque realçam os contornos de um objeto” (BECKER, 1994, p.104). Se compararmos a história de um caso com o mosaico, os depoimentos orais comporiam as peças que retratam as cores do desenho.

Ao ser entendida como método, a história oral inclui a história do tempo presente construída e narrada por meio das pessoas que a testemunharam. Uma vida é inseparavelmente o conjunto de acontecimentos de uma existência concebida como uma história e o relato dessa história. Assim, ao fazer uso da narrativa histórica, o ator situa a base de seu discurso no terreno que lhe é familiar: sua vida, sua experiência profissional. Essa trajetória, historicamente organizada, transcorre de acordo com uma ordem cronológica que acompanha, desde o seu início, uma lógica objetivada de princípio e razão de ser. Isso significa que o pesquisado ao relatar a sua biografia, tende a organizar os acontecimentos em seqüências ordenadas trilhando sempre aspectos por ele considerados inteligíveis (BOURDIEU, 2002, p.184).

Transpondo para o campo organizacional, a história de um funcionário se entrelaça com as experiências vividas nas organizações. Sendo, na média, mais de um terço do dia dos atores organizacionais dedicado às empresas; a formação do indivíduo passa a ser influenciada pela proposta cultural das corporações às quais está vinculado. Nesse contexto, a formatação esboçada nos sistemas normativos, pilares básicos de uma cultura, indicará o comportamento que se deseja dos membros da organização. A importância da biografia está na possibilidade de fornecer os meios para a observação e análise do funcionamento da dinâmica cultural que envolve as normas, os valores e as práticas do cotidiano organizacional.

Inevitavelmente as organizações maiores e mais bem sucedidas são as que comumente deixam registros ou encomendam suas próprias histórias. A preocupação em conservar e expor o histórico da organização, hoje, é manifestada nos sites das empresas que, quase sempre, fazem questão de apresentar as raízes de seu nascimento, crescimento e momentos de sucesso em seus portais na internet. Diante dessa finalidade, o grande desafio de rever o percurso construído, via depoimentos orais, é apresentar uma compreensão que auxilie entender a mudança nos rumos da empresa. Como bem argumentado por Rodrigues e Child (2003, p.19), na análise da transformação organizacional, deve-se incorporar tanto as características da história e do contexto, quanto as ações dos agentes da mudança neles inseridos. Assim, estar-se-ia cumprindo a proposta social da história oral de não apenas confirmar os fatos, mas também de servir como meio de transformar o conteúdo da trajetória elucidada (THOMPSON, 1998).

Entre os cientistas sociais que utilizaram a oralidade histórica como fonte de desenvolvimento teórico situam-se Karl Marx e Max Weber. Ao recorrer unicamente ao material oral publicado de comentários políticos e econômicos da época, Marx (1983)

optou pelos relatos originais extraídos de periódicos e publicações parlamentares para reforçar seus argumentos ao escrever *O Capital*, obra singular da história social. Em *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Weber (1987) demonstra que, se uma boa fonte de dados se encontra disponibilizada, a pesquisa histórica pode servir como um complemento efetivo que generaliza o estudo científico com base em um único evento histórico. Pelos exemplos desses estudos, verifica-se que a abordagem histórica é indispensável para o conhecimento de um evento contemporâneo ou mesmo da razão de existência de uma instituição.

Com o advento da história oral contemporânea, a análise do papel do indivíduo nos momentos denominados marcantes e os aspectos culturais acerca da memória do passado passaram a ganhar notoriedade como meios de entender o tempo presente (THOMPSON, 1992; CHARTIER, 2002). Nesse novo formato de construção da realidade social, o uso de relatos pessoais, histórias de vida e biografias, antes renegados a uma subjetividade distorcida, voltaram a ocupar espaço nos campos de estudo que utilizam a história como fonte de pesquisa. Chartier (2002, p.215) ao fazer menção à fase que distingue o historiador modernista, acredita que a história das estruturas e das conjunturas acabou dando lugar à análise das representações e das práticas. Ao invés de considerar o relato oral falando por si mesmo de uma forma simples, auto-evidenciando as suas denotações, passou-se também a estudar os seus significados.

Para Bertaux (1981), houve uma inversão no foco dos historiadores. A insistência nos questionários padronizados, que buscam levantar questões teóricas importantes, cedeu seu lugar ao relacionamento intensivo e espontâneo desenvolvido no diálogo direto entre o pesquisador e o entrevistado. Essa relação ajuda a revelar a natureza oculta que move a teorização genuína e os fatos empíricos. A abordagem da história do ator

seria o melhor caminho para se compreender a experiência vivida, sua ideologia e sua praxe, possibilitando chegar mais perto dos significados implícitos de suas ações (LÉVI-STRAUSS, 1991, p.32). Toda essa proliferação de interpretações se desenvolve inseridas em um contexto histórico.

No fio dessas transformações nas pesquisas históricas, iniciou-se um processo de valorização da análise qualitativa de experiências individuais expressas nas situações singulares vividas. Qualquer que seja a avaliação a despeito da crença que objetiva o posicionamento de uma pessoa, essa significará a construção de uma versão particular de como as coisas se assentam e como podem ser representadas. Isso implica dizer que a narrativa da vivência é subjetiva, e, como tal, ela é única e não necessariamente certa ou errada.

Seria, então, por meio das fontes orais individuais e coletivas que se revelam as necessidades da atualidade. Como frisado por Ferreira (1996), a idéia da história do tempo presente é transpor do passado os testemunhos vivos daqueles que presenciaram o momento do desenrolar dos fatos. Dos relatos orais sobre o passado, consegue-se perceber como o modo de entender o ocorrido “é construído, processado e integrado à vida de uma pessoa” (CRUIKSHANK, 2002, p.156).

A história oral, na medida em que acrescenta dados pessoais e visões subjetivas baseadas em determinado evento, permite abrir caminhos de investigação, tanto no campo das rotinas institucionais como dos processos e das relações sociais. Serve como uma “pedra de toque”, um veículo, pelo qual, teorias e proposições possam ser avaliadas (MINAYO, 2000, p.127). Além disso, tem o potencial de conseguir dados difíceis e quase inacessíveis, numa tentativa de revelar o ambiente intangível dos acontecimentos que fizeram parte da experiência de determinado indivíduo ou grupo social. Visa a descobrir o

ponto de vista dos protagonistas dos fatos sociais, mesmo daqueles geralmente descartados da visão dos setores dominantes.

Nesse caminho de descobertas, não só as citações dos líderes sociais devem ser consideradas pelo pesquisador, mas também de todas as outras categorias de pessoas. Thompson (1992, p.26) alega que para uma reconstrução mais realista e imparcial do passado, a história oral deve convocar as testemunhas subalternas, os desprivilegiados, que podem, com seus depoimentos, colaborar com o compromisso de revelar a mensagem social de um evento histórico. Dentro das organizações, a participação dessas classes pode criar uma forma de expressão verbal mais verdadeira e socialmente mais valiosa para um estudo organizacional específico, permitindo, além disso, aproximar a alta administração dos demais funcionários. A variedade da experiência social revelada elucidará aqueles grupos ou indivíduos que desfrutam da melhor ou pior condição no ambiente da organização. Daí, emerge-se a reflexão do que poderá ser feito a esse respeito.

A ferramenta principal para evidenciar esse processo é a fala. Utilizando-se do gravador, a história é registrada e apresentada por meio das palavras faladas. Bakhtin (1986) considera a palavra como “o modo mais puro e sensível da relação social”. O caráter histórico da fala expressa, para cada época e, para cada grupo social, um repertório de formas de discursos em que se confrontam valores e posições sociais contraditórios. Na identificação dos grupos organizacionais deve-se atentar para não esvaziar a relação que move o indivíduo e o grupo. Da mesma maneira que em determinados períodos há um estilo próprio que identifica um determinado grupo, seria sensato afirmar que as ações específicas de um indivíduo, mesmo não sendo exatamente aquelas do grupo do qual faz parte, não podem ser consideradas irrelevantes ou não apropriadas. Para evitar subestimar as possíveis instabilidades das coerências e coesões grupais, Levi (2002, p.181) sugere

abordar assuntos pertinentes à constituição dos grupos, assim como, questionamentos sobre sua solidez, durabilidade e amplitude. Caberá ao investigador fazer com que as pessoas confiem em suas expressões orais, para que delas se possa extrair as pistas que conduzirão à análise das temáticas individuais e coletivas.

Vários estudiosos apontam a particularidade que qualifica a comunicação verbal como uma forma de interação e elucidação do fato social. Na maioria dos extratos da sociedade, existe um leque amplo de evidência oral resgatado pelas tradições orais, aquelas falas espalhadas e repetidas por um determinado grupo (THOMPSON, 1992, p.46). A importância dessas tradições resulta em sistemas confiáveis que são transmitidos a viva voz de uma geração a outra, com um mínimo de alteração, mediante estratégias de socialização, histórias e rituais. Para este estudo, a concepção da tradição repassada pela oralidade, é fundamental na materialização dos discursos que movem a absorção, ou não, das ideologias e valores repassados dos grupos matrizes aos agentes da cultura receptora.

Cruikshank (2002, p.151) identifica na tradição oral, não só o processo da informação transmitida entre gerações, como também o conjunto de bens materiais preservados do passado. Assim, as noções essenciais recebidas por uma cultura ressurgem de tempos em tempos, reafirmando ou reinventando os elementos básicos que a sedimentaram. Aqueles grupos integrantes deste escopo cultural, cujos depoimentos apresentem uma memória construída e validada após anos de convivência, tenderão a demonstrar uma coerência estrutural rígida e quase que consensual nos testemunhos situacionais. Como nos remete Danièle Voldman:

*Consciente de ter uma mensagem a comunicar, a testemunha fala, apropriando-se do passado do grupo; ela seleciona as lembranças de modo a minimizar os choques, as tensões e os conflitos internos da organização, diminuindo a importância dos oponentes ou então aumentando-a até a caricatura para justificar, por exemplo, afastamentos, partidas e exclusões (VOLDMAN, 2002, p.40).*

Com a ferramenta metodológica pode-se facilitar a elucidação da unanimidade ou, por outro lado, dos posicionamentos ambíguos, desordenados e conflituosos que geralmente se manifestam no encontro de indivíduos e grupos organizacionais, cada um com a sua trajetória que lhe é peculiar. Na difícil tarefa de confrontar os relatos, o pesquisador estará diante daqueles que querem manter a legitimidade da transmissão das tradições orais e os dos contrários, os discordantes, que querem fazer valer a autonomia e a preservação de seus discursos. Conforme defende Lévi-Strauss (1991), longe de representarem explicações diretas, a tradição oral revela a capacidade do ser humano de pensar simbolicamente seus problemas complexos.

As entrevistas realizadas com aqueles atores que participaram, de alguma forma, dos acontecimentos históricos podem vir a fornecer evidências mais verdadeiras do que os registros baseados em documentações inadequadas, ou mesmo, em índices estatísticos agregados considerados importantes. Várias razões distinguem a evidência oral da palavra escrita. Talvez a principal seja a própria natureza da oralidade, que permite o registro imediato do dado fornecido. A comunicação original oral propicia um documento preciso, uma vez que, todas as palavras utilizadas na argumentação estão ali exatamente como foram faladas, independentemente das incertezas, esquecimentos, silenciamentos, simulações e ironias inerentes ao depoimento (VOLDMAN, 2002, p.38). Aliás, tais

manifestações significam relevantes elementos integrantes e estruturantes do discurso do relator.

Distante de se apresentarem numa condição inferior às fontes escritas de arquivos, os recursos orais contam com a autenticidade da fala do ator. O testemunho oral difere do escrito pelo seu caráter singular de reprodução. Ao contrário da escrita, ele nunca se repetirá da mesma maneira. Essa ambivalência autêntica dignifica mais a expressão verbal do que as anotações rascunhadas, os formulários preenchidos pelo entrevistado ou as informações coletadas na mídia formal. Thompson (1992, p.140) alerta que o pesquisador, ao reportar às reportagens contemporâneas, aceitando o que a imprensa oferece para reconstruir o passado, deve atentar para os vieses que seus autores conjecturam ao redigir determinada matéria. Ela é selecionada, moldada e filtrada por um determinado viés, a respeito do qual, o investigador não está seguro.

O mesmo acontece na possível utilização dos arquivos organizacionais. As publicações oficiais de uma organização como brochuras, relatórios anuais e *releases* impressos destinados ao público interno e externo, tipicamente refletem, na maioria das ocasiões, apenas o que um time de executivos e especialistas em relações públicas querem explorar publicamente (OTT, 1989, p.109-110). De acordo com Rowlinson e Procter (1999), normalmente, o descomedido conteúdo dos documentos presentes nos arquivos da organização trazem consigo uma concepção errônea sobre a sua natureza. Entretanto, é prudente frisar, que nem as formas escritas, nem as orais estão livres do problema da segurança dos dados informados. O ideal para o pesquisador é checar as evidências confrontando todas as fontes disponíveis, sejam elas documentais ou faladas (GRELE, 1998).

Um estudo que ilustra a confrontação da evidência oral em relação à documentação escrita pertinente à atividade organizacional é a checagem da vasta biografia social e industrial de Henry Ford. Nevins (1954), pelos depoimentos do industrial americano, consegue expor, com mais clareza do que os vários escritos da história econômica da indústria automobilística, os métodos de trabalho empregados pelo empresário que fizeram aumentar a produtividade de seu empreendimento no início da era da produção em massa. O autor teve a felicidade de, ao fazer uso da evidência oral, substanciar a história que encontrou nos documentos da companhia e assim estabelecer os métodos pessoais de Ford e os diversos papéis da equipe de trabalho que concebeu o Modelo T.

Isso demonstra que a evidência oral pode vir a ser um poderoso recurso para o estudo adequado de uma atividade econômica transitória, quando o registro escrito é insuficiente para cobrir a situação que está sendo investigada. A evidência oral amplia as informações sobre acontecimentos específicos da organização elucidando, não só a participação de seus edificadores na evolução da empresa, como também a história subjacente aos principais momentos de tensões e acordos que movem as relações entre, por exemplo, sindicatos e empresas. Não se trata de abordá-los como simples documentos históricos, mas sim de explorar o valor contido no testemunho subjetivo falado, extraindo dele o significado social a ser avaliado.

A potencialidade da evidência oral como fonte admissível da pesquisa perpassa pela iniciativa do experimento social da entrevista, de sair a campo e de falar com os atores atuantes do estudo em questão. Para Minayo (2000, p.109), o que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora das condições estruturais dos sistemas de valores, normas e

símbolos (sendo ela mesma um deles). Ao mesmo tempo, ela tem a magia de transmitir, por um porta-voz, as representações de determinados grupos, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

As representações se traduzem nas relações particulares entre sujeito e objeto ligadas a um meio social. Elas tipificam as maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo vivencial, devendo ser examinadas atentamente por meio das opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, crenças, ideologias, identidade, hábitos e práticas dos respondentes (BAUER e AARTS, 2003, p.57). Pela entrevista qualitativa serão fornecidos os dados básicos que constituem a construção da realidade das pessoas, essenciais para o desenvolvimento e compreensão de comportamentos em contextos sociais específicos (HOLSTEIN e GUBRIUM, 1997; GASKELL, 2003). Da natureza estrutural e aberta da entrevista pode-se extrair do entrevistado o que ele sente como relevante e importante sobre um tema (ALVESSON, 2003).

Dentro da diretriz de potencializar o uso da história oral como método, a Administração desponta como uma das disciplinas na qual se tem realizado uma série de pesquisas. É possível inferir que grande parte das entrevistas nos estudos organizacionais derive da história oral. Conforme observado por Ichikawa e Santos (2003), se essas pesquisas seguissem os preceitos que regem a execução do método, tornar-se-iam mais robustas do ponto de vista metodológico. Neste trabalho tem-se interesse em usufruir da potencialidade da história oral para reconstituir a identidade e a história dos indivíduos e grupos diante da trajetória e encontro das organizações.

Assim sendo, no tratamento dos dados, a idéia foi transformar o conjunto de trajetórias individuais em unidades de análise para, então, mapear as características que identificavam e diferenciavam os grupos das duas culturas organizacionais. Inicialmente,

por meio dos depoimentos orais e outras fontes escritas, reconstruiu-se a história das culturas matrizes e receptoras das organizações. No sentido de revelar se o processo de aquisição poderia ser bem mais entendido, conhecendo-se a dinâmica da formação cultural, evidenciaram-se os acontecimentos principais do encontro das duas companhias e os conflitos gerados, as diferenças funcionais e regionais e os pontos de consenso e discórdia sobre esses eventos.

Ao tratar da biografia organizacional as trajetórias das organizações se fundem obrigatoriamente com os eventos que com elas se relacionam. O evento, incidente isolado, aparentemente abrangido pelas histórias que ilustram e complementam nossa compreensão de tais fatos, pode parecer mais ou menos relevante à medida do grau de envolvimento do sujeito no episódio. Os extratos orais dos atores que participaram dos eventos carregam os núcleos de sentido que compõem a comunicação interpretada pelos entrevistados. Eles originam um conjunto de significados identificados nos depoimentos, cuja presença ou frequência gera um elemento temático para análise. Essas interpretações dos atores ao vivenciarem os eventos, podem ser agrupadas de acordo com o objetivo analítico visado.

Pela análise dos dados, procurou-se então, cumprir as seguintes etapas:

- a) Desvendar as culturas das organizações utilizando: as fontes escritas sobre a história de cada uma delas e da siderurgia no Brasil e as fontes orais daqueles membros que delas fizeram ou fazem parte desde o seu início;
- b) Levantar os principais eventos que marcaram o encontro das duas empresas;
- c) Identificar os atores individuais e os grupos envolvidos nos eventos e, por meio dos extratos orais, os principais temas enfatizados nos depoimentos;

d) Relacionar as evidências emergidas da análise cultural que influenciaram na formação da nova cultura da organização adquirida.

**CAPÍTULO 5**  
**AS CULTURAS MATRIZ E RECEPTORA**

## 5. AS CULTURAS MATRIZ E RECEPTORA

A construção do universo cultural de uma organização é retratada quando se resgata a sua trajetória e a de seus agentes. Pressupõe-se que pelo entendimento dos valores, rituais, símbolos e práticas que sedimentaram a cultura de uma empresa pode-se permear as ações e as reações de seus componentes em um processo de integração posterior com outra organização. Nesse ponto, as concepções de cultura-matriz e cultura receptora trabalhadas no Capítulo 3 se potencializam como um norte neste capítulo.

A intenção é compreender como as gerações passadas de cada uma das empresas envolvidas na aquisição estabeleceram os parâmetros da ordem social interna e definiram, com base na experiência adquirida ao lidar com problemas externos, os pressupostos que passaram a legitimar as formas de atuação organizacional. Na outra vertente, a maneira como a cultura receptora se impõe diante da tentativa de institucionalização das condutas dos grupos matrizes pode auxiliar na compreensão de como os atores organizacionais se comportarão em um contato futuro com outras culturas corporativas. A cultura receptora abarca as idéias básicas de como os agentes recebem a cultura-matriz (RODRIGUES, 1991, p.81). Ela reúne os elementos culturais do passado e do presente, identificando-se, ou adquirindo autonomia ao tentar congrega os significados repassados pelas gerações anteriores.

Como forma de realizar a análise da cultura-matriz na USIMINAS e na COSIPA, foram utilizados depoimentos históricos daqueles que se notabilizaram como líderes nas organizações e entrevistas concedidas, pessoalmente ao pesquisador, por antigos dirigentes que acompanharam o crescimento das empresas. Complementaram a investigação, publicações diversas sobre as duas organizações e sobre a história da

siderurgia no Brasil. Para investigar como os agentes da cultura receptora receberam a ideologia e as condutas prescritas na cultura-matriz, entrevistou-se uma amostra comportando desde dirigentes até funcionários da área operacional em ambas as organizações.

O foco na biografia corporativa e em documentos e depoimentos que a registrem é um resgate da história oficial passada da empresa, muitas vezes escritas e contadas por atores chaves que dela fizeram parte. Essas histórias, geralmente enfatizam em termos irradiantes, as contribuições das lideranças da alta administração e a participação efusiva de grande parte dos funcionários (MARTIN, 2002, p.251). A intenção maior em colher as percepções dos indivíduos e grupos sobre as histórias que contribuem para reforçar os valores organizacionais é saber, posteriormente, se os níveis de aceitação sobre as cultura formadas na USIMINAS e na COSIPA influenciaram no encontro das duas siderúrgicas.

### **5.1 A história e os traços da cultura-matriz da USIMINAS**

Para examinar a estruturação da cultura-matriz na USIMINAS, foi preciso recuperar o histórico e o contexto político e econômico, sob os quais se formaram as crenças, os pressupostos e os valores compartilhados por seus membros. Trazer à tona os instantes de criação e crescimento da organização propicia o cenário ideal para compreender a sua natureza e as raízes de seu crescimento. Procurou-se assim, desvendar os momentos que antecederam à fundação da siderúrgica mineira e os principais agentes que participaram da sedimentação da cultura-matriz.

A história da USIMINAS se entrelaça com a evolução da siderurgia brasileira. A empresa surgiu em razão dos recorrentes esforços das classes empresarial e governamental mineiras em implantar uma grande usina integrada em Minas Gerais. O intuito maior era de agregar valor às riquezas minerais, em especial o minério de ferro, encontrado em abundância no território mineiro. Mesmo com a divulgada revelação das ricas jazidas brasileiras, foram insignificantes as tentativas de se produzir aço no Brasil nos anos de 1930. Para se ter uma idéia, além do baixo índice de consumo de aço, da ordem de 10 kg *per capita*, o volume de laminados produzidos no país em 1930 era de apenas 25.895 toneladas, sendo necessária a importação de 233.329 toneladas (BAER, 1970, p.86).

Se por um lado a produção não acompanhava o consumo interno, desde 1920 formava-se na chamada Zona Metalúrgica das Minas Gerais uma importante base siderúrgica, composta por um conjunto de pequenas empresas que passaram a dar um novo contorno à questão da siderurgia no Estado. Entre essas, destacaram-se a Usina Esperança, construída em Itabira do Campo, hoje Itabirito, onde se instalou o primeiro alto forno de Minas, no ano de 1889; a Cia. Siderúrgica Mineira, em Sabará, que começou a funcionar em 1917 (e em 1921 foi adquirida pelo grupo empresarial Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Deudelange – ARBED, para constituir a Cia. Siderúrgica Belgo Mineira, primeira usina integrada do Brasil); e a firma J.S. Brandão e Cia., implantada em Caeté em 1925 e incorporada pela Cia. Ferro Brasileiro S.A. em 1931, com participação do capital francês (GOMES, 1990, p.19).

A maior parte das pequenas indústrias siderúrgicas emergentes da década de 20 nasceram sob a égide da corrida às concessões de jazidas de minério de ferro e dos vários incentivos fiscais concedidos pelo Governo, empenhado em acelerar o desenvolvimento do setor no país. Em função disso, essas empresas se situavam próximas às áreas produtoras de

minério de ferro, regiões despovoadas e distantes dos centros consumidores mais importantes. Outra característica dessas organizações era a predominância do capital e da capacidade empresarial estrangeira. A Belgo Mineira, por exemplo, administrada por luxemburgueses, foi pioneira na formação dos primeiros siderurgistas brasileiros. O depoimento de Amaro Lanari Jr., que viria a ser o principal idealizador da concepção USIMINAS, ilustra bem a importância da Belgo nos contextos do início do desenvolvimento siderúrgico brasileiro e de sua própria formação profissional:

*A Belgo era a única empresa brasileira integrada naquela época. Usina que começava no minério e acabava no laminado era a única que tinha. As outras todas eram usinas semi-integradas. Por isso foi muito útil como oportunidade de aprender. Naquele tempo, indústria no Brasil era um mistério para todo mundo. Eu trabalhava na Belgo e estudava. Gostava muito de Taylor e também de Fayol, um francês diretor de usina siderúrgica. Estudava por conta própria, essas idéias não tinham ainda chegado à Belgo. Comecei então a aplicar aqueles princípios no meu trabalho. Consegui bater um recorde de produção no laminador. A produção era de 30.000 toneladas por ano, eu bati o recorde e fiz 40.000. Isso foi em 1939, e eles levaram 20 anos para bater esse recorde outra vez (depoimento de Amaro Lanari Jr. reproduzido em PEREIRA e FARIA, 2002, p.50-51).*

Trabalhar em uma siderúrgica que integra todos os processos, desde a entrada da matéria-prima numa ponta até o produto final na outra, representou para Amaro Lanari a chance de um aprendizado diferenciado. Conhecer um processo de integração produtivo implicava saber como unir cada uma das partes que compõem a linha de produção, um desafio maior do que conhecer como cada parte funcionava separadamente. Se a industrialização era um enigma, algo que a inteligência humana é incapaz de explicar, a

chave para desvendá-lo estava na melhor maneira de compreender e realizar a tarefa proporcionada por aquela ocasião oportuna.

Porém, a prática organizacional, por si só, não seria suficiente para encontrar o melhor modo operante que futuramente viria a ser sedimentado na USIMINAS. Ao estudar Taylor, Lanari se revestiu dos ensinamentos do método científico, propagador do racionalismo como meio de aumentar a produtividade por meio dos processos de trabalho. O entendimento do fayolismo se traduziu na absorção de uma nova concepção de gerenciamento. Para Fayol, gerenciar é olhar para o futuro, fazendo com que o processo de previsão e planejamento sejam as principais atividades da gestão. A gerência deve avaliar as perspectivas e fazer previsões. Para isso funcionar adequadamente, a organização necessitará de um plano que tenha as características de unidade, continuidade, flexibilidade e precisão (PUGH e HICKSON, 1997, p.87).

Pelo relato percebe-se que o desenvolvimento dessa visão é crescente. O ensejo da vivência profissional em uma usina integrada, alinhada à aprendizagem e aplicabilidade dos princípios e processos orientadores da produtividade, levou à superação da marca de produção, limite este sobrepujado somente duas décadas depois. Coincidentemente, como registra Baer (1970, p.83-90), a Belgo-Mineira, beneficiada também pelo início da operação de sua segunda siderúrgica, em 1937, produziria, só a nova usina de Monlevade, 95.556 toneladas de laminados do total de 135.193 da produção nacional de 1940.

No início da década de 40, o Brasil era ainda um pequeno produtor de aço. Basta dizer que apenas 30% do consumo de produtos laminados eram produzidos internamente (BAER, 1970, p.88-89). Com o desfecho da Segunda Guerra essa situação acabaria por se reverter. Entre as medidas tomadas por Getúlio Vargas para alavancar uma

indústria de substituição que fizesse frente às restrições das importações estava o Plano Siderúrgico Nacional. Em julho de 1941 a comissão encarregada da formulação do plano anunciou o município de Volta Redonda como o local para a construção da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, a primeira grande usina brasileira de aço integrada à base de coque<sup>1</sup>.

A polêmica sobre a instalação de uma indústria siderúrgica no Estado do Rio de Janeiro, cujo governador era Amaral Peixoto, parente do presidente Vargas, foi criada muito em função do descontentamento dos mineiros em ver minar o sonho de uma grande siderúrgica no maior Estado produtor de minério do país. Apesar de Minas Gerais ficar perto do minério, era necessário importar o carvão e transportá-lo para a usina. Mesmo assim, Minas ainda levava vantagem no cálculo dos fretes da matéria prima, o que, de certa forma, justificou a opção política em detrimento às considerações de ordem econômica. As ponderações de dois remanescentes da fundação da USIMINAS confirmam a decepção com a notícia:

*Minas Gerais ficou extremamente frustrada com a localização em Volta Redonda que, do ponto de vista dos mineiros, não tinha justificativa. Houve uma frustração que teve que ser vencida ao longo dos anos. Mas isso foi superado mais tarde com a construção da USIMINAS (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Lucas Lopes, 1987, pág.11).*

*[...] havia evidentemente em Minas Gerais uma frustração grande, porque a decisão da CSN ao nosso ver fora uma solução política, tendo em vista que o interventor do Estado do Rio, onde se localizou a primeira grande indústria a coque no Brasil, era genro do ditador Getúlio Vargas. Então achamos que apesar de os estudos mostrarem que aqui havia mais possibilidade, mais perto do minério etc, aqui é que deveria ter sido*

---

<sup>1</sup> O coque é um carvão mineral posto numa cuba chamada de coqueria. Ali, aquecido, ele libera gases e se torna uma massa de carvão que vai servir para fundir o minério de ferro e transformá-lo em ferro-gusa (informações técnicas sobre os processos de produção siderúrgica encontram-se no GLOSSÁRIO). As pequenas siderúrgicas que existiam até então utilizavam o carvão de madeira.

*localizada a primeira indústria pesada a coque (Ex-presidente da USIMINAS 47).*

Durante o segundo conflito mundial, tentou-se tratar a política do aço como uma questão de segurança e soberania nacional. O país possuía insumos básicos em quantidade, mas era desprovido de mão-de-obra qualificada. Assim, na ausência de uma experiência brasileira em siderurgia, o governo federal aceitou a cooperação técnica e financeira dos Estados Unidos na CSN, em troca da manutenção dos canais de minério de ferro da estatal Vale do Rio Doce, criada em 1942. O ato de impor a inclusão de engenheiros e administradores norte-americanos na gestão inicial da companhia condicionou a liberação dos recursos financeiros necessários ao seu funcionamento. Esse fato, que contrasta com a política nacionalista de Vargas, significava, naquelas condições, um empecilho para a absorção da prática siderúrgica. Um expressivo trecho extraído do depoimento de Amaro Lanari sobre a fase inicial de operação da usina carioca elucida essa constatação:

*A CSN foi construída em Volta Redonda, mas os americanos é que operavam. Nós brasileiros não soubemos fazer a transferência de tecnologia, onde se faz aquilo que se quer fazer e não aquilo que a máquina quer fazer, quer dizer, quando se domina a tecnologia. [...] Era uma instituição militar e não gostava de estrangeiro. Só agora a pouco é que ela começou a entender que isto é necessário. Eu me lembro, por exemplo, que perguntaram ao chefe de vendas da CSN, um coronel: “Por que vocês não fazem aço próprio para a esmaltação, para usar em geladeiras?” É um aço de qualidade muito difícil de se fazer, mas diferente. Ele disse que tentaram fazer, mas que perdiam às vezes 50% da produção porque saía fora das especificações. Só com a USIMINAS é que nós introduzimos aqui tecnologia (depoimento de Amaro Lanari Jr. reproduzido em PEREIRA e FARIA, 2002, p.74-75).*

Pelo início da narrativa acima, verifica-se que, apesar da decisão de construir a siderúrgica no Estado do Rio de Janeiro, quem a fazia funcionar eram os norte-americanos e, deles o brasileiro não conseguiu extrair o conjunto de conhecimentos necessários que possibilitasse o domínio e a autonomia do processo produtivo. Outro ponto levantado é a implicação da gestão militarista. Cabe lembrar que, na época da guerra, Getúlio Vargas titubeou entre aderir à Alemanha e à Itália ou aos aliados. Volta Redonda seria o resultado do apoio à aliança comandada pelos Estados Unidos. Ao se referir à recente abertura da CSN ao capital externo, Lanari lembra que a gestão nacionalista resistiu ao tempo. Somente por agora que a companhia se preocupou em internacionalizar os seus ativos, procurando parceiros estrangeiros.

Dominar ou criar uma tecnologia requer muito mais do que saber operacionalizar a máquina. Os princípios da arte siderúrgica, para serem adquiridos, demandavam treinamento e especialização. O país carecia de mão-de-obra especializada. Executar uma operação de transformação do aço sem o devido entendimento dos processos de qualidade era sinônimo de perda de produção. Como se verá mais adiante, uma das razões que contribuíram para a USIMINAS dominar a tecnologia siderúrgica foi a escolha técnica de um especialista para comandar a empresa nos seus primeiros dezessete anos.

O sonho mineiro da grande siderúrgica começou a ganhar forma no decorrer da década de 50. Com o início das operações da CSN em 1946, boa parte dos problemas decorrentes da demanda de produtos siderúrgicos foram resolvidos. Todavia, o grande crescimento industrial brasileiro no período posterior à Segunda Guerra Mundial acabou ampliando as demandas de aço no mercado interno, o que gerou um novo ciclo siderúrgico

no Brasil, sobretudo em Minas Gerais. Assim, em 1950 e 1954, começaram a operar no estado, respectivamente, a ACESITA - Aços Especiais Itabira S. A (de capital nacional) e a Mannesmann S. A. (de capital alemão).

As perspectivas para a indústria mineira eram bastante favoráveis. A tônica planejamentista da ação governamental, proposta na Constituição Federal de 1946, refletia nos planos de desenvolvimento do Estado. O Plano de Recuperação Econômica e Fomento da Produção, elaborado em 1947 no governo estadual de Milton Campos, previa projetos audaciosos como meios para que a industrialização revertesse o retomado questionamento da espoliação das riquezas minerais. Entre as ações desenvolvimentistas do governo mineiro destacaram-se os investimentos nas áreas de transportes e energia, pilares básicos para a alavancagem da indústria siderúrgica mineira. Na área de transportes registra-se a atuação de engenheiros e políticos na defesa dos interesses estaduais. O foco de contestação era a diferenciação que existia nas tarifas de fretes ferroviários beneficiando, em um mesmo percurso, mineradoras paulistas com preços inferiores aos cobrados das indústrias mineiras:

*Esse problema [dos fretes], durante muito tempo, originou um debate muito frustrante e um pouco errado. Era mais uma luta de grupos que queriam produzir gusa e aço em São Paulo e que queriam que o frete fosse muito barato para o minério e fosse mais caro para o ferro e os produtos acabados produzidos em Minas Gerais (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Lucas Lopes, 1987, pág.12).*

Minas fornecia a matéria-prima e recebia dos outros estados mais industrializados o produto acabado dez a vinte vezes mais caro (LANARI JR., 1949). Em dezembro de 1949, siderurgistas mineiros, com o endosso do então governador Milton

Campos, encaminharam um documento ao presidente da República reivindicando uma redução de 40% nos fretes vigentes. Em decorrência de entraves políticos, os problemas das tarifas ferroviárias só viriam a ser equacionados posteriormente, com a posse de Juscelino Kubitschek na presidência da República.

Juscelino, enquanto governador de Minas, ensaiou os primeiros passos que guiarão a linha mestra de sua administração no plano federal. Entre os feitos do governo estadual, a fundação da CEMIG - Centrais Elétricas de Minas Gerais, em 1952, representou o segundo pilar, pelo qual se viabilizariam os anseios de instalação da grande siderúrgica na terra do minério. Nesse ponto, o papel dos atores políticos foi fundamental para a concretização do empreendimento USIMINAS. Foi também na arena política que se travou a primeira corrida entre paulistas e mineiros pelos recursos financeiros federais necessários à construção das siderúrgicas protagonistas desta pesquisa.

A primeira “queda-de-braço” entre São Paulo e Minas Gerais pela conquista do aval da União para a instalação das duas usinas se deu entre 1955 e 1956, na passagem da presidência da república de Café Filho para o mineiro Juscelino Kubitschek. Até então, a principal siderúrgica em operação no Brasil era a CSN, responsável pela metade da produção nacional de aço. A COSIPA - Companhia Siderúrgica Paulista, constituída como empresa piloto em 1953, buscava capital para a construção de sua usina. Diante do desinteresse da iniciativa privada de bancar o investimento, o grupo empresarial paulista recorreu ao governador Jânio Quadros para reerguer o projeto COSIPA. A solução apresentada por Jânio ao presidente Café Filho, em final de mandato, foi a participação de Cr\$ 120 milhões da CSN na COSIPA, medida esta veemente rechaçada pelos mineiros. Uma seqüência de eventos ilustram esta passagem (UCHÔA, s/d: 30):

*29 de setembro de 1955 – Diário Oficial, pág. 18258, com exposição de motivos de Jânio, aprovada pelo ex-presidente Café Filho, sobre a participação da CSN com Cr\$ 120 milhões; fornecimento de minério pelo Porto do Rio de Janeiro e sugestão ao governo federal de subscrever Cr\$ 200 milhões na COSIPA.*

*8 de janeiro de 1956 – A CSN convoca uma assembléia ordinária a ser realizada no dia 26, para propor a participação da CSN na COSIPA.*

*19 de janeiro de 1956 – A Sociedade Mineira de Engenheiros, a Associação Comercial e a Federação das Indústrias de Minas Gerais enviaram telegramas ao presidente da República, Nereu Ramos, ao governador de Minas, Clóvis Salgado, ao presidente eleito, mas ainda não empossado, Juscelino Kubitschek, ao ministro da Aviação, Lucas Lopes e ao ministro da Fazenda, pedindo adiamento da assembléia para que o assunto pudesse ser debatido e reexaminado.*

A participação da CSN na COSIPA consistia em uma ameaça às pretensões de se implantar a grande siderúrgica em Minas. A resposta imediata veio pela Sociedade Mineira de Engenheiros e do então governador Bias Fortes. Aproveitando o bom momento político, em menos de dois meses os engenheiros siderurgistas conseguiram elaborar um estudo aprovado pelo recém-empossado presidente JK, indicando os recursos necessários para a construção da usina, o nome USIMINAS e o *staff* diretor para tocar o projeto. A sugestão proposta por Juscelino à classe empresarial mineira foi a criação de uma empresa piloto, nos mesmos moldes da concepção inicial da COSIPA já instalada em São Paulo. Conforme assinalado nas palavras de Lucas Lopes o fato de os mineiros estarem assumindo o governo federal pesou bastante no equilíbrio da disputa regional:

*Minas lutou para ter a prioridade e, se não tivesse lutado, tinha perdido. Se Minas não tivesse naquele momento um presidente da república mineiro, teriam construído a COSIPA antes da USIMINAS, porque eles tinham recursos, estavam convencidos da necessidade e tinham uma equipe muito boa (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Lucas Lopes, 1987, pág. 15).*

Na verdade, foi o Plano de Metas do governo Kubitschek que viabilizou os dois empreendimentos. Entre as 31 metas prioritárias distribuídas em 6 grupos, o item “Indústria de Base”, reservava orientações para ampliar as siderúrgicas existentes e implantar os dois novos projetos de montagem das usinas USIMINAS e COSIPA. A justificativa respaldava-se na baixa taxa brasileira de consumo de aço per capita e no crescimento da economia previsto para os anos subseqüentes. Sem a indústria de aço pesado, o Brasil jamais desenvolveria máquinas, automóveis, vagões, navios e outros bens duráveis, tudo era importado. Assim, as duas siderúrgicas surgiram dentro do mesmo escopo visando a produzir chapas grossas que atendessem à indústria nacional de bens de consumo e capital.

A USIMINAS nasceu legalmente em 25 de abril de 1956. Com um capital de Cr\$ 5.860.00, subscrito por empresas privadas, entidades de classe, organizações universitárias e profissionais autônomos, a siderúrgica teve como primeiro presidente Lídio Lunardi, o então comandante da FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais (GOMES, 1990, p.145). Depois de constituída, o objetivo da empresa passou a ser despertar o interesse de parceiros industriais externos dispostos a financiar o maquinário siderúrgico. Inglaterra, Alemanha, França e Estados Unidos eram tradicionalmente os fabricantes desses equipamentos. Entre as siderúrgicas nacionais, a CSN absorvera a

tecnologia norte-americana e a COSIPA buscava na escola européia os fornecedores das máquinas de processamento do aço.

Nessa época, o Japão, isolado do mundo e com a economia comprometida em face dos resultados da guerra, tentava ampliar suas divisas, procurando novos investimentos que revertessem a combalida imagem da qualidade de seus produtos. No ano de 1955, os japoneses chegaram a tentar negociar a venda de equipamentos siderúrgicos para a COSIPA. Com a recusa dos paulistas, o Embaixador do Japão no Brasil procurou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE e, por intermédio de Lucas Lopes, então presidente do banco, programou-se a ida do representante japonês a Minas Gerais, local do movimento para se criar a grande indústria siderúrgica. Lopes relata a sua versão da chance desperdiçada de o investimento japonês migrar para São Paulo:

*Um dos homens chaves do grupo [nipônico] esteve em São Paulo e entrou em contato com o pessoal de lá. Eu entendi que ele havia entrado em contato com o grupo da COSIPA, que já existia como uma pequena empresa piloto. Acho que ele havia sido muito infeliz nas negociações, pois disse de uma forma caricata que os paulistas tinham dito que, em São Paulo, já existia japonês demais e eles não precisavam da usina. Essa é a caricatura que a história registra (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Lucas Lopes, 1987, pág. 13)*

O esforço político dos mineiros em convencer os japoneses a investirem na siderúrgica, alinhava-se à oportunidade de auto-afirmação da indústria japonesa após a Segunda Guerra. Reciprocamente, a consolidação da iniciativa representou a cooperação econômica do capital e da tecnologia do Japão com o entusiasmo do governo brasileiro em promover a industrialização. A participação no investimento envolveria o governo japonês

e outras sete empresas, tendo à frente a Yawata Iron and Steel Company<sup>2</sup>. Como ressalta o representante do parceiro estrangeiro, a construção da usina funcionou como uma vitrine da capacidade tecnológica japonesa para o mundo:

*Encorajar os japoneses aqui radicados e os seus descendentes, demonstrar que o Japão é dotado de excelente parque industrial e também demonstrar ao mundo a excelente qualidade das máquinas ali fabricadas – eis algumas razões que contribuíram para a concretização do Projeto USIMINAS. [...] Em vista do êxito da USIMINAS é que os fabricantes japoneses começaram a colocar as máquinas japonesas no mundo inteiro. Em seguida as empresas estrangeiras, por sua parte, iniciaram seu investimento no parque industrial japonês (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Hirokazu Kato, 1987, pág. 7-8).*

Em 11 de dezembro de 1955, o embaixador japonês visita Minas e, a convite da Sociedade Mineira de Engenheiros, conhece a estrutura industrial do Estado, acertando, logo em seguida, a vinda de uma missão para estudar a instalação da usina. O projeto siderúrgico representou para os japoneses a auto-afirmação pretendida pela combalida indústria nipônica do pós-guerra. Essa empreitada iniciou-se com a chegada da denominada Missão Yukawa<sup>3</sup>, em meados de abril de 1956, data que marcaria o início de uma longa jornada selando de vez a sedimentação nipo-mineira da cultura USIMINAS. Retribuindo a cortesia, o governo japonês convida um grupo de brasileiros para visitar as siderúrgicas nipônicas e discutir com as entidades de classe daquele país o projeto de investimento conjunto que viabilizaria o empreendimento. Para fechar a participação dos japoneses,

---

<sup>2</sup> A Yawata Iron and Steel Co. Ltda. iniciou sua operação em 1900, administrada pelo então Ministério da Agricultura e do Comércio. Em 1934 transformou-se em Nippon Seitetsu Kabushiki Kaisha. Em 1970, fundiu-se com a Fuji Iron and Steel Co., para formar a atual Nippon Steel Corporation.

<sup>3</sup> Masao Yukawa, diretor da Yawata Iron Steel, era o chefe da missão japonesa.

partiram para a Ásia três dirigentes da USIMINAS – José de Lima Barcelos, Gabriel Janot Pacheco e Gil Guatimosin; dois representantes do governo do Estado de Minas Gerais - Tristão da Cunha, secretário das Finanças e Demerval José Pimenta, observador técnico e; representando a União, Amaro Lanari Jr., membro do grupo de trabalho criado pelo BNDE para estudar o negócio (GOMES, 1990, p.44-45).

Durante as negociações, a missão brasileira assinou uma declaração conjunta com a Federação das Organizações Econômicas do Japão, firmando a intenção de instalar a siderúrgica no território mineiro. Ficou combinado que os sócios japoneses entrariam com 40% do capital para o financiamento do equipamento, o Estado de Minas Gerais com 20% e o BNDE com 40%. Neste primeiro contato a honestidade e a lealdade do japonês, vistas com desconfiança no ocidente, surpreenderam os integrantes da delegação brasileira:

*Eles nos mostraram as fábricas que tinham no momento, o que fabricavam, o que já tinham feito, o que ainda não tinham feito. O que ainda não tinham feito eles não ofereceram, foram muito honestos (depoimento de Amaro Lanari Jr reproduzido em PEREIRA e FARIA, op.cit., p. 100).*

A transparência foi um indício que acabou prevalecendo no relacionamento entre as duas culturas. A atitude positiva dos japoneses de fornecer equipamentos e revelar o que não dominavam em termos de tecnologia mostraram as virtudes de ética e confiabilidade que permeariam os contatos posteriores dos dois grupos. O empenho despendido por Lanari na missão econômica mineira foi recompensado com a indicação do Presidente Juscelino Kubitschek para que o engenheiro assumisse a coordenação do grupo

de trabalho encarregado, juntamente com a missão técnica japonesa, de dar prosseguimento à implantação da usina integrada em Minas.

Juscelino estava firmemente propenso a conduzir Amaro Lanari Jr. à presidência da USIMINAS. Sabendo da necessidade de preparar o terreno para a aceitação de seu nome em Minas Gerais, o presidente, no início de 1957, convidou-o a assumir temporariamente o comando da ACESITA, no qual ficou por pouco mais de um ano. Existia uma forte pressão das classes patronais para que Lídio Lunardi continuasse à frente da USIMINAS. Lídio dirigia o SESI nacional e estadual e presidia também a Confederação Nacional da Indústria – CNI e a FIEMG. Uma ampla campanha de matéria paga defendendo a sua indicação era feita nos jornais da capital mineira. Em contrapartida, economistas, engenheiros, industriais do setor e parte da imprensa se manifestavam favoravelmente ao nome de Lanari Jr. Um trecho do colunista J. Araújo Costa ilustra esta passagem:

*Muitos nos perguntam porque somos a favor de Lanari. Temos respondido que não somos a favor de Lanari, e sim a favor de um siderurgista para a USIMINAS. Somos contra o nome de Lunardi por não ser ele o tal siderurgista. Lanari ou outro entendido é o que serve. O resto é contra os interesses da usina do Vale do Rio Doce (Diário de Minas, 11 jan. 1958).*

O posicionamento em prol de um especialista na área de siderurgia tinha um forte respaldo técnico. Procurava-se um profissional com capacidade e experiência reconhecida em organizações siderúrgicas. As manifestações despidas de outro sentido contradiziam os objetivos de se colocar em funcionamento uma grandiosa usina:

*O Lídio Lunardi era político, ele era um industrial no ramo de pedras, um fazedor de tudo, de pedra de tudo [risos]. Os irmãos Lunardi fizeram uma força danada para botá-lo na presidência, mas aí o Lucas Lopes falou com o Juscelino: “você quer fazer uma empresa, faz com um homem que entende de siderurgia, daquela siderurgia nossa”, e o Lanari tinha nesse tempo 14 anos como professor de siderurgia em São Paulo (Ex-presidente da USIMINAS 47).*

Pesava a favor de Amaro Lanari Jr. a competência adquirida em empresas privadas e na ACESITA e, contra Lídio Lunardi, o fato de o mesmo atuar em várias outras atividades. Coube então ao presidente JK a decisão final sobre a escolha:

*Um dia o Juscelino me chamou no Palácio das Laranjeiras, no Rio, e me convidou para ser presidente da USIMINAS. E disse-me: “O Lídio não vai por nenhuma objeção, porque, afinal de contas, quando a gente constrói um hospital, a gente põe um médico na diretoria. Quando se constrói uma usina siderúrgica, tem que pôr um engenheiro” (LANARI JR., 1987, p.10).*

A observação feita por Juscelino validaria o reconhecimento do gestor de formação especialista na USIMINAS. Um valor cultural que distinguiria o modo de condução da empresa em relação às outras siderúrgicas estatais. A ideologia tecnicista funcionou como uma barreira contra manobras de interferência política. Enquanto na CSN e na COSIPA predominou uma administração influenciada pela gestão de militares e políticos, na USIMINAS privilegiaram-se os gestores de habilidade técnica. Não que a siderúrgica mineira estivesse livre da ingerência dos entes governamentais. A diferença

para as demais residiu na associação imediata realizada com o capital estrangeiro, que inibiu uma influência maior do poder político na empresa.

As raízes que sedimentaram essa junção foram plantadas no acordo de 24 de maio de 1957, que constituiu a joint-venture Brasil-Japão, responsável pela construção da siderúrgica no vale do Rio Doce. No termo de compromisso estava previsto o intercâmbio entre funcionários japoneses e brasileiros para cursos e estágios no exterior. Isso ajudou a formar os gestores e operários que iniciaram as operações da usina. Em janeiro de 1958, com a posse de Amaro Lanari Jr. na presidência da USIMINAS, decidiu-se que caberia aos sócios nipônicos as diretorias técnica e administrativa e, aos brasileiros, as diretorias financeira e comercial. Para qualificar a mão-de-obra da região onde se localizava a planta foram trazidos do Japão engenheiros, técnicos, contramestres e operadores.<sup>4</sup> O pessoal de nível operacional era recrutado na própria região e treinado internamente pelos japoneses.

A aliança estratégica objetivava, em um estágio subsequente, a substituição dos japoneses em cargos de coordenação por brasileiros. Para escolher a primeira equipe de engenheiros que seriam enviados ao Japão num programa de treinamento intensivo, o presidente Lanari Jr. indicou um traço marcante que passou a balizar a política de recursos humanos da empresa. A escolha da primeira entre as inúmeras turmas que seriam enviadas para treinamentos no exterior recaiu sobre sete formandos da Escola de Minas de Ouro Preto, da qual fora paraninfo em dezembro de 1957. Ao invés de optar por profissionais experientes, julgou mais certo enviar jovens recém-graduados, mais abertos aos ensinamentos da prática siderúrgica e que não traziam vícios adquiridos em outras

---

<sup>4</sup> Como registra LEMOS et al (1991), entre 1957 e 1966, foram enviados à usina de Ipatinga 530 trabalhadores do Japão.

experiências. Um dos escolhidos expõe do que se tratava o aprendizado com o parceiro estrangeiro:

*Nós recebemos essa alcunha porque éramos sete recém-formados. A determinação de nos mandar ao Japão fazia parte de um item do Acordo Lanari/Horikoshi. Um dos itens dizia que a formação de pessoal seria feita com reciprocidade, quer dizer, não só os japoneses viriam para cá, como também o Japão se dispunha a receber pessoas para treinamento. Foi uma deliberação praticamente implantada por esse acordo (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Maurício de Mello, 1987).*

Conhecidos como os “sete samurais”, uma alusão ao filme de Akira Kurosawa, a missão dos sete engenheiros foi aprender dos japoneses o conceito de trabalhar e aplicá-lo no início da operação da usina. Isso foi feito na volta do grupo. Cada um dos integrantes da equipe ficou como assistente de um japonês, absorvendo as técnicas necessárias à coordenação operacional assumida com o retorno dos japoneses à terra do sol nascente. Nesse processo de aprendizagem praticado numa região inóspita, cimentou-se uma gama de princípios que foram gradualmente incorporados à cultura USIMINAS. Os passos dessa epopéia de transformação social na organização e na comunidade local são assim reproduzidos por um executivo do grupo:

*Os japoneses não só eram os nossos sócios, como eram nossos mestres. Eles sempre foram muito pacientes e souberam ensinar. Nos ensinaram primeiro a pensar, a decidir. O brasileiro é muito rápido para decidir e depois não faz nada. O japonês é lentíssimo para decidir e depois implementa o que decidiu. [...] Pegaram sete metalurgistas formados e mandaram para o Japão. Foi formando a Usiminas, uma grande família,*

*dentro de um espírito de rigidíssima disciplina, dedicação à pesquisa tecnológica, estudo, treinamento, doutoramento, tudo isso, vamos dizer assim, implantado pelo Lanari e os homens que vieram e que foram formados por ele. Você vai hoje na USIMINAS e fala: “Fulano? - primeiro emprego”, “Fulano? - primeiro emprego”, e os homens tudo primeiro emprego, quer dizer, nasceram ali se criaram ali e ali se formou uma filosofia de trabalho, de ética, de procura do bem comum. Procura porque aquilo era uma miséria, tinha o quê, uns 50 ou 100 casebres de homens trabalhando em regime semi-escravo, fazendo carvão com criança de seis anos, este é o ambiente que nós pegamos. Não havia um médico, não havia uma escola, não havia estrada para chegar lá, não havia água, não havia nada (Ex-presidente 47).*

Os nipônicos tiveram o papel de parceiros e orientadores dos brasileiros. Vindos de uma cultura milenar que propaga a educação, o treinamento e o desenvolvimento na empresa, eles indicaram a minuciosidade aplicada em um processo decisório. Nessa perspectiva, a implementação de uma ação perpassa pelo gradual detalhamento de sua repercussão. Contando com o aval de Amaro Lanari, a disciplina e o foco tecnológico foram sendo incorporados à cultura USIMINAS. Para perpetuar essas doutrinas, garantiu-se o aprimoramento constante da mão-de-obra por meio do intercâmbio de missões de aprendizagem. A formação profissional foi calcada na modelagem daqueles homens enviados ao Japão para serem treinados e possibilitar a viabilização do grande empreendimento siderúrgico numa região totalmente desprovida de infra-estrutura básica.

Assim, os agentes da cultura-matriz tiveram um papel preponderante no aprendizado, não só da tecnologia, como também da ética e da ordem. Esses dois aspectos acabaram refletindo na relação histórica com os sindicatos da região. Um dos feitos realçados pela alta administração é, justamente, a não-incidência de greves nos 40 anos de operação da empresa. Mesmo tendo sido acusada de estar à frente do dramático massacre de 1963, que culminou com mortos e feridos no canteiro de obras da usina em Ipatinga, os

dirigentes da época, defendem-se lembrando das condições econômica e política naquele momento:

*[...] estávamos numa fase em que já tinha iniciado o alto-forno e já estávamos para iniciar também a aciaria. E faltava complementar as laminações. Existia, portanto, um clima de término das obras, das grandes obras. Naquela época, praticamente, a usina não era cercada direito, não tinha o fechamento do contorno. Na fase de construção havia pequenos abusos de pessoas que levavam alguns objetos para casa. Isso é uma coisa difícil de tratar mas que existe em toda situação de grande obra. Então a vigilância era mais severa e queria saber o que a pessoa estava carregando e o que estava dentro dos embrulhos e, isso ia irritando. Outro aspecto que deve ser levado em conta também é que estávamos em outubro de 63. Já havia no país certa inquietação dos movimentos sindicais. E esse clima, evidentemente de 63, estourou em 64 (USIMINAS conta sua história: Depoimento de Maurício de Mello, 1987).*

*[...] a USIMINAS trabalha dentro de um rigor de disciplina terrível, não admite indisciplina, por isso mesmo vocês já ouviram falar em alguma empresa do porte da USIMINAS que não tivesse tido greve? Jamais nós tivemos uma greve. Em 63, em que a polícia matou 7-8 pessoas, mas foi greve de..., vamos dizer, nós já estávamos começando a funcionar, mas o grosso do pessoal era de obra e era naquele tempo de João Goulart, em que nós passamos 6 meses sem receber um tostão. Não tinha dinheiro para comprar arroz e feijão para dezenas de milhares de pessoas, então, aquilo foi uma coisa terrível, e a polícia se acovardou. Eles começaram a jogar pedra, o tenente mandou eles saírem para não enfrentar a população e um soldadinho oh: prrrrrr [som de metralhadora], matou oito pessoas. Tenho impressão de que, operário, uns três; o resto eram curiosos que estavam ali, pedintes. Eu me lembro, eu fui da comissão de inquérito, uma mulher que nós tínhamos acabado de atende-la no nosso ambulatório, ela viu aquela mexida, estava lá, e o soldado metralhou; agora, fora disso, tem alguma empresa no Brasil que não tenha tido greve? (Ex-presidente da USIMINAS 47)*

Foi o excesso de disciplina que ocasionou o referido massacre de Ipatinga em 7 de outubro de 1963. Como a usina estava ainda numa etapa de construção, inexistia um sindicato organizado que pudesse intermediar um acordo entre as categorias operacional e

da construção civil envolvidas. Há muito, o clima já não era de paz na cidade, uma vez que os operários da USIMINAS e das empreiteiras reclamavam, constantemente, da truculência desmedida dos vigilantes da empresa e dos soldados da Polícia Militar, especialmente os policiais da cavalaria. Assim, na noite de 06 de outubro, um domingo, quando da troca de turno, alguns operários revoltaram-se contra a revista e a exigência de apresentação da carteira de identidade na saída. Imediatamente foi pedido o apoio do agrupamento militar de montaria, que passou a confrontar os operários, lançando contra eles os seus cavalos. A prisão e os maus tratos daqueles trabalhadores geraram, no dia seguinte, o protesto de uma multidão estimada em 6.000 a 8.000 pessoas diante do portão da usina. A exaltação dos ânimos e o lançamento de uma pedra na direção dos dezenove policiais posicionados na portaria da siderúrgica desencadearam os tiros de pistolas, fuzis e metralhadoras disparados na direção da população, matando, oficialmente, 7 pessoas e ferindo outras 78 (FREITAS, 2003a). Até hoje, é uma incógnita o número de pessoas que morreram no conflito. Na versão do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, as especulações de que seriam entre 12 e 20 os mortos, deve-se ao fato de os meios de comunicação terem se omitido na investigação com medo de represálias por parte do governo militar (FREITAS, 2003b). A USIMINAS preferiu adotar uma posição de isenção no episódio transferindo à corporação militar e ao governo a responsabilidade pelo ocorrido.

Conforme exposto no Capítulo 3, a cultura-matriz, também chamada de cultura *parent*, busca institucionalizar por intermédio de seus agentes, não necessariamente indivíduos pertencentes à organização, suas convicções ideológicas que, ao desaguardarem em resultados positivos, passam a ser legitimadas e praticadas. Entre os grupos matrizes que se ligaram à USIMINAS desde o início, os japoneses ocuparam uma posição central no

desenvolvimento da siderúrgica. A aliança com os nipônicos acabou rendendo a aprendizagem e a capacitação tecnológica suficientes para que a empresa caminhasse com as suas próprias pernas. Valores herdados da cultura japonesa como a honestidade, a dedicação ao trabalho, a disciplina, a hierarquia e o trabalho em equipe focado no resultado foram sendo introduzidos na rotina das atividades siderúrgicas. A maneira como esses elementos culturais foram sendo absorvidos é, a seguir, analisada.

## **5.2 A cultura receptora USIMINAS**

A concepção de cultura receptora auxilia na compreensão da maneira como os atores organizacionais absorvem o sistema cultural transmitido pelas gerações anteriores. Rodrigues (1991, p.161) destaca que os valores compartilhados podem ser confirmados por meio das normas, ações e repetição de rituais que unificam, limitam, orientam, excluem e atribuem sentido às práticas, estabelecendo os elos de afirmação e poder entre os grupos na organização.

No caso específico deste trabalho, deseja-se elucidar os fatores estabilizadores e instáveis que contribuíram para a integração das empresas, ou dificultaram essa união após o evento da aquisição. Em geral, os dirigentes, gerentes e funcionários, agentes receptores da cultura-matriz, são os principais executores dos processos de mudança empreendidos após a compra de uma empresa. Na USIMINAS ficou latente a internalização da concepção do universo cultural repassado às classes de gerentes, engenheiros, operadores, técnicos e ex-funcionários que constituem os grupos receptores.

Como já foi registrado, os japoneses tiveram um papel preponderante na formação da mão-de-obra USIMINAS. Deu-se continuidade à base dos ensinamentos do

parceiro estrangeiro adotados quando do início das operações na usina. Os valores, as práticas e os rituais foram sendo repassados de geração em geração, originando uma típica mistura nipo-mineira de conduzir a organização. Essa socialização é resgatada nos vários depoimentos daqueles que tiveram contato com o sócio japonês:

*[...] nós tivemos todo o início de operação com o japonês, tudo certinho as metas todas belezinhas, tudo por objetivo, coisa que não era comum em outras regiões. Então eu não digo que é mineiro, eu acho que mineiro com japonês deu uma mistura excelente, muito boa, foi uma experiência que enriqueceu todos nós. Não só eles indo em Ipatinga treinando a gente lá, como a gente indo ao Japão e operando equipamentos lá com eles, com os engenheiros (Ex-superintendente da USIMINAS 60).*

*Eles [os japoneses] vieram com uma missão de transferir os conhecimentos. A participação deles era grande, transferir tecnologia, ensinar para o brasileiro, não só tecnologia, mas o comportamento dentro da empresa, uma coisa absolutamente nova para nós, aqui, naquela época (Gerente da USIMINAS 72).*

*Vinha o japonês do Japão passar um mês aqui. Qual que era o tempo? Ah, desenvolver esse problema, esse e esse processo. Então a gente ficava do lado do japonês. O japonês só fazendo experiência, mexendo aqui, mexendo ali. Isso aí mexia com a equipe toda, a gente chamava a equipe, reunia e fazia aquele monte de experiência, acompanhava, via resultado, voltava, mexia. E com isso aí, foi incutindo na equipe essa mentalidade de japonês, de ficar melhorando, mexendo, otimizando, sempre desenvolvendo alguma coisa (Gerente da USIMINAS 46).*

*O japonês implantou uma cultura na USIMINAS em que existe um princípio, princípio esse que pode até ser discutido para se chegar a ele. Depois que chega a ele tem que ser obedecido. Você pode discutir para chegar nele, mas depois tem que ser obedecido (Gerente da USIMINAS 28).*

*[...] a gente tem um procedimento igual o do japonês de trabalhar: tudo documentado, tudo escrito, tudo checado, rechechado, tem acompanhamento diário das coisas (Gerente da USIMINAS 62).*

Tal como ocorrera no início das operações da siderúrgica, o método peculiar de o japonês planejar, debater sobre a melhor prática, executar os processos e transmitir a instrução tecnológica continuou a ser seguido pelos grupos receptores. Os traços da cultura-matriz estão presentes nos relatos na forma, em que o funcionário recebe o aprendizado e desempenha a atividade siderúrgica. Nem o idioma chega a ser um empecilho. Após a identificação do problema, observa-se como o parceiro executa o procedimento, coletiviza-se o desenvolvimento da transformação, discutem-se os resultados e se retoma a atividade no sentido de aprimorá-la. Há uma precedência do experimento e da discussão sobre a escolha da melhor aplicação siderúrgica. Assim, prevalece o consentimento dos envolvidos no debate técnico antes de se reconhecer a contribuição do novo processo a ser adotado:

*[...] a cultura japonesa é de trabalho, não só de trabalho em equipe, mas, acima de tudo, de que a opinião, ela é formada por consenso e nasce de baixo para cima. Como é que você toma decisões dentro do processo japonês? É por formação de uma opinião nascida de consenso e ela vem de baixo. Quando você chega a uma decisão é praticamente uma decisão consensual dentro do grupo. Você só trabalha em grupo. O processo japonês adotado dentro da USIMINAS foi muito um processo de administração por staff-line. Eles levaram isso ao requinte, que nem os americanos que vieram antes na introdução da gestão da CSN fizeram. Os japoneses, como é que eram as organizações deles? Eles tinham o pessoal que operava e o pessoal de apoio e eles concentravam o saber no pessoal de apoio. O pessoal de apoio era que dava suporte técnico para o pessoal de execução. No conceito japonês a linha normal de crescimento vem através do staff, que é quem detém o saber técnico (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

Pela filosofia empresarial japonesa, os que dedicaram anos à empresa, reconhecidamente detentores do saber técnico, são alocados em cargos de assessoria com a incumbência de passar o aprendizado aos mais jovens que atuam nas posições de linha na

organização. A cultura admite o debate técnico exaustivo como condição para se chegar ao meio ideal de execução da tarefa. Alcançado o consenso, passa-se a considerá-lo como definitivo. O detalhamento da operação é acompanhado, seja com relatórios comparativos de resultados de produtividade permanentemente atualizados, seja com as próprias recomendações de melhorias que são catalogadas e, muitas vezes, patenteadas. Todo esse modo de proceder foi sendo incorporado a partir da troca de experiências entre os diversos grupos de trabalho envolvidos no processo de aprendizagem firmado entre as partes:

*Se vier o assessor [japonês] aqui, a primeira coisa que faz: pega um engenheiro de processo e fica com ele 24 horas. É o que pega a recomendação depois de traduzida, torna a reescrever, discute, depois tem a reunião, passa esse treinamento. E a gente varia as pessoas de maneira que, quando vai o inverso, vai receber no Japão; o cara também que recebe, você manda daqui pra lá. Então sempre que pode a gente vai variando esse engenheiro aqui. Nós também mandamos o pessoal, um mês, dois meses, depende do caso, e depois implanta. A gente tem as recomendações, tem uma sistematização, e você vai acompanhando o andamento disso e efetiva realmente as sugestões que eles derem, as recomendações (Gerente da USIMINAS 43).*

A busca contínua por melhores resultados, tradição na cultura japonesa, é agregada a um certo pioneirismo dentro da organização mineira. O japonês entende o processo siderúrgico, avalia o procedimento, mostra como ele o executa, e ali se encerra a sua missão. Já o técnico mineiro traduz a recomendação, leva ao conhecimento do restante da equipe, põe em discussão o aconselhamento, define a nova prática, sistematiza, reúne-se com os níveis operacionais e repassa a orientação a ser implementada. Em termos práticos, ele cria, não deixando de lado o formalismo inerente dos processos consensuais japoneses (YOSHIMOTO, 1992, p.65). Na extensão da estrutura funcional, as discussões técnicas são

percebidas como um momento reservado à exposição dos possíveis caminhos para se alcançar um determinado resultado:

*A USIMINAS, dificilmente ela fala com a gente: “você vai fazer assistência técnica, você tem uma linha de direção”. Então ela deixa que a pessoa crie, abra seu leque e desenvolva sozinha. Você tem que ter criatividade e usar sua capacidade, e não tem um seguimento pra você fazer aquilo não. Seu objetivo é esse, e você tem que usar sua criatividade (Técnico da USIMINAS 53).*

O envolvimento do corpo operacional e o rodízio de engenheiros encarregados de materializar o processo de transformação tecnológica dá sentido ao espírito de equipe gerado nas áreas de produção. O trabalho em grupo tem como obstinação maior as metas estabelecidas para as diversas divisões que integram o processo produtivo. Trabalhar em equipe e por resultados são valores altamente internalizados pela cultura receptora que alinha a austeridade característica da tradição mineira com o coletivismo da socialização japonesa:

*[...] a USIMINAS foi formatada e ela buscou uma cultura, criar uma cultura própria que é uma mistura dos valores da cultura japonesa com a estrutura dos mineiros. Então você tem aí valores importantes como trabalho em equipe, que é muito forte na cultura japonesa e a hierarquia, muito respeitada. O desenvolvimento, o treinamento e a formação das pessoas se fazem sobretudo dentro da própria empresa (Presidente da USIMINAS 38).*

*[...] é uma cultura assim de espírito de equipe forte e de muito foco no cumprimento de prazos, de obtenção de resultados, de cumprir e obter resultados, de fazer as coisas pelo resultado (Assessor da USIMINAS 24)*

*[...] em termos culturais nós já vivemos há muitos anos do mesmo jeito, nós viemos de um sistema japonês que é muito fechado, é um pessoal muito voltado a muita divulgação, muito voltado para o resultado e foi isso que foi passado para a turma da USIMINAS e a gente continua até hoje do mesmo jeito (Gerente da USIMINAS 82).*

*Os japoneses, eu não sei se esse casamento que é pregado no nosso discurso aí é um fato, mas, a gente tem uma identificação, uma identidade doida, muito fácil com a maneira deles, nós gostamos dos métodos deles, são muito organizados, o resultado tem consistência, não generaliza, um casamento perfeito (Gerente da USIMINAS 43).*

Para alcançar a meta do setor há uma natural neutralização daqueles funcionários que porventura possam sobressair a partir do bom desempenho coletivo. Os resultados são sempre creditados ao grupo de trabalho. Aqueles que encontram dificuldades no cumprimento de seus afazeres, ao invés de serem rejeitados pelos companheiros, são encorajados por meio do reconhecimento estendido a toda equipe:

*[...] raramente na USIMINAS tem alguém despontando. Você pega relatórios de pesquisa, os projetos de pesquisa, não têm autor único. Os projetos da área industrial não têm autor único. Você não vê um relatório de fulano de tal, sempre tem uma equipe. Então acho que nós fomos incentivados para isso. Acho não, tenho certeza (Técnico da USIMINAS 93).*

*Existe uma certa tolerância ao mau desempenho, vamos dizer, você tem na sua equipe uma pessoa que não desempenha muito bem, mas a turma se ajuda ali no sentido de não expor aquela pessoa, de preservar o máximo. Então se premia a equipe e não indivíduos (Gerente da USIMINAS 1).*

A facilidade de atuar com equipes de trabalho favoreceu a USIMINAS no demandante mercado de prestação de serviços siderúrgicos. Se até os anos 80 a empresa

comprava *know-how* dos japoneses, hoje a parceira Nippon Steel é concorrente na venda de assistência técnica, cujos procedimentos foram adaptados à realidade nacional. A adaptação da assistência técnica japonesa ao modelo brasileiro ampara-se no rigor exigido da mudança requerida e no acompanhamento sistemático realizado pelo prestador do serviço. Na USIMINAS são atitudes justificadas pela facilidade da língua e pelo modo de agir da mão-de-obra brasileira. Quando a empresa cobra de um cliente nacional a operacionalização da recomendação levantada, essa exigência é facilitada pela linguagem expressa no idioma comum. Da mesma maneira, para suprir a virtude do japonês de confiar na responsabilidade pessoal do operador que está recebendo a nova orientação, o assessor responsável participa de sua implementação. Um gerente que presenciou o trabalho do japonês no início do funcionamento da siderúrgica destaca as adaptações que foram necessárias:

*O japonês, ele baseia muito na responsabilidade profissional de cada pessoa. Quando a USIMINAS estava construindo, foram selecionadas pessoas para compor a equipe de operadores. Como o japonês não tinha aquela cultura administrativa de vigiar para ver se as pessoas estavam trabalhando, a coisa ficava meio frouxa, porque o brasileiro, não estou dizendo do nível superior, mas o brasileiro trabalhador, se você não cobra, ele larga pra lá. Tá acostumado a trabalhar com alguém cobrando dele (Gerente da USIMINAS 64).*

Trata-se de uma questão relacionada à crença japonesa na consciência do agente profissional que cumpre seus deveres e responde por seus atos. O gerente alerta sobre a necessidade da adaptação funcional oriunda da confiabilidade na continuação do processo pelo brasileiro. A ação demanda, então, a presença daquele que faz o operador

executar as funções. Pela interpretação da narrativa, seria uma característica cultural do trabalhador brasileiro – ter que se submeter à supervisão permanente da chefia imediata. Essa foi a maneira encontrada para levar adiante os ensinamentos siderúrgicos do japonês. Não bastava a tenacidade de conhecer o processo, era preciso também acompanhá-lo até a sua finalização.

Considerando-se as diferenças de cultura, talvez se expliquem os níveis de cobrança exigidos entre a assistência técnica da USIMINAS e a da Nippon Steel. Enquanto os japoneses encerram o serviço após avaliar, criticar e sugerir o melhor método para executá-lo, os brasileiros tendem a adotar uma postura mais agressiva fazendo valer a mudança proposta. Afora as especificidades dos serviços de consultoria prestados, as empresas mantêm um relacionamento estreito de aprendizagem que, para os mineiros, serve como forma de absorver as recentes tecnologias no campo siderúrgico. O esforço despendido de pegar o mais rápido possível as inovações técnicas da siderurgia japonesa desvincula, por exemplo, o centro de pesquisa da USIMINAS de criar processos ou produtos já desenvolvidos nas usinas do parceiro.

Pela análise dos relatos originados das entrevistas com os gerentes, assessores e técnicos, verificam-se alguns outros valores e ideologias transferidos da cultura-matriz. Além do **trabalho em equipe com ênfase nos resultados, a ética, a continuidade administrativa, o comprometimento, a disciplina e a humildade** são aspectos culturais amplamente citados. Cada um desses elementos são manifestados a partir do exercício das práticas organizacionais.

O agir corretamente é lembrado no tratamento reservado aos funcionários, clientes e fornecedores. Para o público interno, a empresa se esforça em legitimar a marca ideológica criada pela mensagem de que “o homem é o nosso maior patrimônio”. No

sentido inverso, considerando a questão ética, o homem é o maior responsável pelos ativos empresariais. Ao perseguir constantemente as mensagens significativas deixadas por seus antigos gestores, a USIMINAS soube se proteger das ingerências políticas que atacaram as demais siderúrgicas governamentais. Ela conseguiu definir políticas comerciais e de suprimentos diferenciadas em relação aos seus competidores diretos, estabelecendo um vínculo de credibilidade permanente com clientes e fornecedores:

*[...] eu acho que a imagem da USIMINAS no setor automotivo é uma imagem de confiabilidade. Isso é um pouco da característica da cultura, dessa mistura da cultura japonesa com a cultura mineira. Nós estamos no mercado hoje e ontem e pretendemos estar amanhã. Você [o vendedor da CSN] não trabalha no sentido da permanência do cliente. É um pouco diferente, pelo menos no meu ponto de vista, do concorrente que é a CSN. Hoje ela entra e sai do mercado dependendo do interesse dela. Confiabilidade, você pode entender isso tanto do ponto de vista da relação comercial, da relação interpessoal com os clientes, como do ponto de vista das entregas, da qualidade do produto, da seriedade no trato das coisas, no respeito às pessoas. Eu acho que isso é importante (Gerente da USIMINAS 78).*

*Nós contratávamos as empresas devidamente cadastradas, o nosso sistema sempre foi fechado, não foi aberto, apesar de ser uma empresa pública de economia mista. Isso, sem influência política, preservava sempre as empresas mais competentes. Então nós nunca tivemos cabide de empreiteira aqui dentro da USIMINAS. Sempre se preservou a empresa que tem menor preço, que seja a mais ética, ela entrava e trabalhava, e se ela não era ética, nós simplesmente cancelávamos o contrato, nunca teve ingerência política (Técnico da USIMINAS 85).*

Partindo do compromisso ético, a sinalização da área comercial para o ambiente mercadológico é para demonstrar fidelidade ao consumidor: “estive no mercado ontem, estou hoje e pretendo estar amanhã”. Ao contrário do oponente, que alterna sua posição competitiva de acordo com os seus interesses comerciais, a imagem passada é de dedicação

exclusiva às necessidades do cliente. Acolhimento similar é concedido aos fornecedores. Mesmo nos tempos de empresa pública sempre se buscou trabalhar com aquelas organizações de reconhecida conduta ética, que não utilizavam a interferência política como meio facilitador de galgar uma concorrência interna.

Por detrás dessas duas últimas narrativas, subentende-se uma estabilidade administrativa gerada pela durabilidade das gestões administrativas. Ao ditar a noção de continuísmo, os poucos presidentes que a empresa teve (ver QUADRO 5) sempre privilegiaram o tecnicismo e a manutenção das gerências operacionais.

**QUADRO 5**  
**Presidentes da USIMINAS no período de 1956 a 2003**

<b>Presidente</b>	<b>Período</b>
Lídio Lunardi	1956 - 1958
Amaro Lanari Jr.	1958 - 1976
Rondon Pacheco	1976 - 1982
Ademar de Carvalho Barbosa	1983 - 1988
Paulino Cícero de Vasconcellos	1988 - 1988
Luiz André Rico Vicente	1988 - 1990
Rinaldo Campos Soares	1990 – até o presente

Fonte: Adaptação de GOMES (1990, p.141-142)

Não havendo mudanças bruscas de orientação, os destinos da organização seguiram um curso previamente estabelecido favorecendo, nas poucas alternâncias dos

cargos de direção, àqueles detentores de notória competência técnica. Com isso, limitaram-se as tentativas abruptas de intervenções políticas nas atividades da siderúrgica. As pessoas que presenciaram algumas sucessões de dirigentes relembram os cuidados tomados para manter uma linha de coerência administrativa:

*A USIMINAS sempre teve uma direção técnica. Aliás, teve uma vez um presidente político que durou pouco tempo. Na época, a SIDERBRAS estava acabando, aí teve um camarada que veio de pára-quadras para ser presidente da USIMINAS. Durou pouco tempo e, a partir daí, a USIMINAS sempre teve uma diretoria muito técnica. O Rinaldo é um cara que trabalhou em alto-forno aqui. Trabalhou aqui em Ipatinga, até chegar na presidência e, mesmo antes dele, nós tivemos diretores técnicos. Eu não me lembro aqui de cargos políticos, de diretores políticos. Minas Gerais tem um diferencialzinho dos outros Estados, Rio, São Paulo. A CSN sofreu muito, a COSIPA sofreu muito com diretoria política. Talvez, por esse motivo, a filosofia de lá seja outra (Técnico da USIMINAS 71).*

*Nós nunca tivemos interferência de político aqui dentro, nunca, nem quando tivemos presidente político. Eu sei porque tenho 33 anos de USIMINAS. Nesse período todo, praticamente fui gerente esse período todo. Tenho 29 anos de gerente, nunca tivemos interferência, nunca chegou alguém e falou assim: “Você tem que comprar da firma de fulano, tem que admitir ciclano ou você tem que promover o beltrano porque o Dr. Fulano tá querendo”, nunca existiu isso aqui, pelo menos que eu tenha conhecimento (Gerente da USIMINAS 28).*

*Eles [os presidentes oriundos da classe política] não tiveram força para pôr ninguém aqui dentro e, toda vez que eles faziam qualquer pleito dentro da organização, a própria organização se defendia contra ele. Se ele queria, por exemplo, vender um aço: “Não, este aço está comprometido, está vendido para tal lugar”. Nem nos pedidos ele conseguia interferir. Ele não conseguia interferir na administração: “aqui é a parte administrativa, está tudo resolvido aqui”, “não, aqui, a gente só contrata deste jeito”, quer dizer, o presidente teve que se moldar à nossa maneira de trabalhar (Gerente da USIMINAS 82).*

Com a imposição sólida da cultura receptora, protegeu-se a organização da intromissão de forças externas. Como evidencia a história, o politiquismo sempre foi

pouquíssimo exercido nas transições administrativas do período estatal. Após 18 anos sem sofrer uma troca de comando e tendo sobrevivido aos sete presidentes da República que souberam reconhecer a competência técnica e administrativa de Amaro Lanari Júnior, a USIMINAS só veio a experimentar uma gestão por indicação política, a partir de 1978, com Rondon Pacheco, ex-governador de Minas Gerais, no período ditatorial de 1971 a 1975. Situação essa, que não comprometeu o arcabouço cultural idealizado para a siderúrgica:

*[...] com a vinda do Dr. Rondon não houve uma ruptura dessa cultura. Do Dr. Rondon todo mundo poderia esperar que mudasse radicalmente essa cultura de Dr. Lanari, principalmente por ser um homem que veio da área política, deveria encarar com muito mais reservas as decisões que a gente tomava na época, que eram decisões técnicas. Dr. Rondon, ele não interveio, ele deixou que a cultura continuasse, ele trouxe muito pouca gente de fora e, felizmente, as poucas pessoas que ele trouxe se encaixaram razoavelmente dentro da estrutura, então a USIMINAS teve um período muito grande de consistência de princípios para formar e desenvolver. Esses foram fatores muito importantes na nossa formação (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

Sintonizado com o governo militar que o indicara para a presidência da USIMINAS, Rondon Pacheco preferiu preservar a cultura tecnicista da siderúrgica indicando apenas alguns assessores diretos para a alta administração da empresa. No discurso de posse do ex-governador ficou estampado o reconhecimento dos serviços prestados pelo seu predecessor, garantindo aos grupos receptores a perpetuação dos princípios estabelecidos no decorrer da história da organização:

*[...] tudo farei para assegurar a continuidade dos excepcionais resultados que vem alcançando a USIMINAS. Sei que todos os meus propósitos necessitarão do solidário apoio dos seus homens. Entre os grandes méritos do meu antecessor Dr. Amaro Lanari Júnior – cuja fecunda obra na direção da empresa será sempre lembrada – está o de haver conseguido infundir espírito de equipe aos que trabalham na USIMINAS (USIMINAS Revista, 1976, P.3).*

Na seqüência da administração de Rondon Pacheco, presidiu a empresa Ademar de Carvalho Barbosa, que fez carreira na siderúrgica e passou por uma conturbada destituição do cargo, entregue como moeda de troca a partidos políticos que negociavam mais um ano de mandato para o então presidente José Sarney. As gestões administrativas que se seguiram foram abreviadas pelo processo sucessório de Sarney e pelo modelo de privatização do governo Collor.

Considerando o episódio acima resgatado pelo Técnico 71, pode-se relembrar o período mais curto de um presidente na administração da USIMINAS. No momento em que se materializava naturalmente a ascendência de Rinaldo Campos Soares, a indicação política de Luís André Rico Vicente adiara a posse do, até então, diretor de operações siderúrgicas. A trajetória do atual presidente Rinaldo é recordada como a daquele funcionário que trilhou a profissão na empresa. Fecundara-se de fato o pressuposto de que o comando deveria ir para as mãos de um siderurgista da casa.

Dentro do contexto da continuidade administrativa a USIMINAS, para se resguardar das infiltrações de caráter político, legitimou uma estrutura interna que limitava

as ações dos escolhidos para cargos de direção que não fossem do seu quadro funcional. O organograma da empresa comportava a função de superintendente geral logo abaixo do diretor. Subordinados a essa superintendência geral estavam os outros superintendentes da área, ou seja, o perfil técnico desse superintendente o habilitava a resolver as demandas setoriais, reservando ao diretor indicado um papel meramente simbólico.

Outro detalhe interessante que viria a solidificar o comprometimento do funcionário com a organização e seus gestores foi a significativa participação dos empregados no processo de privatização. Contando com o aval de Rinaldo Soares, que assumira a presidência da USIMINAS com a missão de tirá-la do governo, a associação dos funcionários se juntou aos japoneses da Nippon Steel e, somadas as duas forças e de mais alguns acionistas minoritários, inteiraram 23,84% das ações (Ver na TABELA 3, do ANEXO B, a participação acionária da USIMINAS após a privatização). Com esse montante, o grupo pôde escolher os outros sócios que participariam do controle da companhia. Determinados a não abrir mão dos valores básicos sedimentados ao longo do percurso da siderúrgica, uma relação de princípios condicionava a associação com os futuros controladores. Como revela o próprio presidente e outro assessor da alta administração, o acordo de propriedade estava sujeito a aceitação e cumprimento dessas crenças:

*A USIMINAS, quando nós fomos escolhidos para sermos privatizados, a USIMINAS, pelo nosso entendimento, ela o foi, à medida que o Estado queria demonstrar para a sociedade que estava disposto a fazer a privatização. Estava oferecendo a empresa que estava apresentando melhor resultado naquele momento. A USIMINAS já apresentava*

*resultados positivos, tinha certos índices de produtividade reconhecidos, tinha presença no mercado, então ela foi escolhida. Como nós buscamos o caminho para levá-la à privatização, nós escrevemos princípios básicos bem claros de quem quisesse ficar conosco, quer dizer, funcionários e japoneses, ali, nós já tínhamos na época 23%. Quem quisesse completar os outros, até chegar a 51% mais 1, nós estávamos dispostos, desde que, determinados princípios fossem preservados. E esses princípios eram: produtividade; qualidade; a empresa continuar a ser uma empresa também voltada para o social; a manutenção dos aspectos culturais da empresa; a preservação da identidade e da tecnologia japonesa dentro da empresa; os aspectos todos que nós desenvolvemos na região, que era uma região inóspita, como educação, saúde, lazer, moradia, pontos fortes da empresa. Então aqueles que vieram, escolheram e vieram sabendo que esses princípios deveriam ser preservados. E a escolha da direção... ela deu continuidade à direção porque era uma direção profissional, de funcionários da casa e que foram escolhidos. Em momento algum nós colocamos quem é que deveria dirigir a empresa, nós colocamos apenas os princípios. E um grupo de controle selecionou a continuidade da administração, que continua até hoje (Presidente da USIMINAS 38).*

*[...] a USIMINAS se aproximando da Nippon Steel, os empregados se aproximando da Nippon Steel, nós tínhamos cerca de 25%. Já era um cacife que a gente tinha. Vinha aqui, por exemplo, Belgo-Mineira para comprar a USIMINAS. Falávamos: “oh [tapa na mesa], eu tenho 25%, então, você entra com 26%, nós vamos ter o controle, 51%”. Veio aí o presidente da Belgo-Mineira. Ele veio aqui conversar com o Rinaldo. Porque todo mundo que queria comprar a USIMINAS tinha direito de vir aqui conversar com a diretoria e olhar os documentos todos. Ele chegou e conversou muito tempo com o presidente, e aí o presidente mostrou para ele os dez princípios. “Oh, nós estamos compartilhando, participando, pretendemos participar da nova gestão, mas dentro destes princípios aqui. Nós entramos com os 25%, mas tem que respeitar estes princípios”. Esses princípios falavam da preservação dos bens intangíveis da organização... então, esses princípios foram mostrados. Ele foi embora, uma frase dele ficou famosa: “Olha, aquilo é uma empresa de empregados, não é uma empresa de empregador”. Ele conversou aqui e desistiu do negócio, quer dizer, fez uma péssima opção. Se a Belgo tivesse adquirido a USIMINAS, seria hoje uma potência. Hoje ela é uma subsidiária da Acelor (Assessor da USIMINAS 84).*

A confiabilidade conquistada com os japoneses rendera frutos, principalmente em relação à participação no capital da USIMINAS. Na realidade, os funcionários angariaram poder ao terem reforçado a posição acionária na junção com os japoneses.

Liderados por um ex-funcionário formado nos quadros da empresa, a lealdade aos princípios fora mantida. Sendo a maioria deles edificados pelos grupos matrizes; a validação dessas convicções imperaram nas negociações. A identificação realista do dirigente da Belgo-Mineira retrata uma siderúrgica comandada por seus empregados, os legítimos donos, que não abririam mão de sua cultura. Ao contrário da Belgo que foi incorporada pelo maior grupo siderúrgico da atualidade, a USIMINAS evoluiu de usina para sistema corporativo. Essa sensação de ser proprietário tem reflexos no comportamento individual e nos relacionamentos interorganizacionais. Ela é compartilhada até nos escalões mais baixos:

*[...] o pessoal da USIMINAS que a gente conhece, eu tenho 30 anos de USIMINAS, tem um sentimento para com a USIMINAS como se a gente fosse um pouco dono de cada pedaço. Você vai, por exemplo, tratar com qualquer pessoa aqui, a pessoa se sente um pouco dona. Então ele tem uma postura de tentar resolver aquilo de uma maneira de atender as duas partes sempre, mesmo que ele tenha um posicionamento de que deve se fazer da maneira dele, mas ele acaba aceitando um intermediário aí (Técnico da USIMINAS 71).*

Agregado ao comprometimento, os membros da organização incorporaram a disciplina. Característica forte na cultura japonesa, o respeito ao cumprimento de prazos, ao compromisso com o resultado e às normas de segurança no trabalho, são bastante evidenciados. A utilização de slogans como “o recorde de hoje é a média do amanhã” e de constantes celebrações de datas que marcam longos períodos sem acidentes sinalizam as

ações que se esperam das divisões operacionais. Parecem neutralizadores de possíveis intromissões sindicais na política de produtividade da siderúrgica.

Quanto ao conflito já relatado entre operários e policiais acontecido antes do início de operação da usina, nenhuma menção foi feita ao episódio pelos entrevistados. Mesmo sendo um evento significativo na formação cultural de qualquer organização, os funcionários preferem resgatar os valores repassados pelos grupos matrizes (principais dirigentes e japoneses) que sintonizam a harmonia e a união em torno de ideais comuns. Ao referenciar a empresa, persiste um sentimento de orgulho nas pessoas, expresso como uma extensão do lar e da família:

*É um pessoal, historicamente, extremamente orgulhoso da empresa. Nós até brincamos entre nós aqui, por exemplo, você pode falar alguma coisa ruim da USIMINAS, isto aqui não é bom, isto aqui é ruim, isto aqui podia melhorar, aquele trem todo. Nós podemos quebrar o pau entre nós, mas, nego de fora jamais. Jamais um nego da USIMINAS fala para um cara de fora, porque ele sabe que, antes de tudo, está ferindo ele mesmo, a casa dele. Ele sente a empresa como a segunda família dele (Gerente da USIMINAS 32).*

A abertura dada às discussões técnicas e comportamentais internas é herdada do contato com a cultura japonesa de discutir, analisar, tentar melhorar e aperfeiçoar o que não está bom. O limite dessa participação democrática se restringe às dependências da organização. Levar para fora assuntos a serem resolvidos internamente representa uma heresia e um descrédito em relação aos companheiros e benefícios que a empresa proporciona aos empregados.

O fato de Ipatinga ter surgido e crescido ao redor da siderúrgica fez com que a organização assinalasse definitivamente sua presença na cidade, na forma de investimentos sociais revertidos também para o seu corpo funcional. A estrutura de moradia, hospital, escolas, clubes, igrejas e espaços culturais construídos pela USIMINAS funciona como um catalizador de integração que amplia para a cidade a relação profissional. O colega de trabalho nem sempre é aquele com quem se convive diretamente na usina. Pode ser o funcionário de outro setor que compartilha o lazer no clube, ou que é vizinho ou possui algum laço de amizade com um integrante da família. A empresa é vista como um complemento da vida do empregado estendida para a comunidade local:

*A USIMINAS, quando eu cheguei em Ipatinga, vim de Belo Horizonte, na época não tinha o que tem hoje. Na época nós viemos como bandeirantes para poder construir a empresa. Ela deu essa condição pra gente, a gente chegava como técnico, como engenheiro, ela te dava condições, ela te dava moradia, te dava salário, tinha mais facilidade, que era pouca gente, e com isso a empresa sempre foi uma empresa cidadã, na qual incentivava a gente dando cursos, dando salários. A maioria das pessoas que vieram no meu tempo casaram aqui, formaram família aqui e criamos esse ambiente aqui hoje, que é um ambiente sadio, onde tem vários clubes, hospitais, então a gente, igual o meu caso, eu criei um amor pela empresa, tive várias oportunidades de sair, mas existe um amor funcionário-empresa (Técnico da USIMINAS 68).*

*A gente vive a USIMINAS, até de maneira inconsciente, como se fosse uma coisa só, casa-USIMINAS, então a gente acorda às seis e meia, a gente toma um banho, a gente escova os dentes, a gente sabe que a próxima etapa é na USIMINAS e aí a gente vive na USIMINAS, a gente sai da USIMINAS, a gente vai no mercado da USIMINAS, depois a gente vai no hospital da USIMINAS e a gente vai dormir na casa da USIMINAS e aí a gente passa durante cinco dias fazendo isso e aí a noite, no fim de semana, a gente vai no clube da USIMINAS, encontra o colega da USIMINAS, e o cara de quem a gente compra o sanduíche é licenciado pela USIMINAS (Gerente da USIMINAS 86).*

*Você sai ali da USIMINAS, você trabalha 24 horas por dia. Você sai de sua casa, vai pro clube, ali todo mundo é da USIMINAS. Você vai pro*

*shopping, chega lá, não tem jeito, você vai sentar com o cara, o cara vai te perguntar alguma coisa (Gerente da USIMINAS 34).*

Percebe-se um ciclo pessoal e profissional único no cotidiano das pessoas que trabalham na usina. Não se consegue distinguir os limites entre as atividades organizacionais e sociais, por existir uma vinculação tipicamente biunívoca empresa-comunidade, comunidade-empresa. Esse relacionamento é intensificado pela política de recursos humanos que favorece o ingresso daquele que detém laços de sangue com algum funcionário e seja desprovido de quaisquer experiência profissional:

*[...] nós adotamos uma outra linha que é o parente, né. Muitas empresas não gostam de que parentes ou pessoas ligadas trabalhem na companhia. Tem empresa que fala: “ó, se tem parente, não pode”. Na USIMINAS, a nossa linha foi ao contrário, nós valorizamos a ligação, o parentesco (Presidente da USIMINAS 38).*

Mais de 90% do efetivo da siderúrgica têm um certo grau de parentesco, predominando quase que uma característica de empresa familiar. O paternalismo, ainda uma marca da organização, inicia-se na seleção do futuro membro. No processo de escolha há uma clara intenção em recrutar pessoas sem nenhum vínculo empregatício anterior. Entre os chamados “zero quilômetro”, dá-se preferência, em igualdade de condições, àqueles que sejam parentes de funcionários. É corriqueiro os pais fazerem pedidos de emprego diretamente às chefias para os filhos em idade de trabalhar. O pai solicita, o gerente indica e o aspirante tem a obrigação de passar no teste. A cultura da irmandade

acaba reforçando os valores da família. Sendo a maior parte dos novos membros, filhos de funcionários, o desenvolvimento do sentimento coletivo inicia-se no ambiente familiar:

*[...] por ser a maioria filho de ex-funcionário, eles já estão acostumados a dentro da casa deles ouvir o pai falando da empresa, e os próprios pais têm orgulho que os filhos entrem aqui. O filho já viu aquilo, o pai dele trabalhar, falar bem da empresa e brigar pela empresa, então, ele já vem mais ou menos pronto, dentro do espírito, ele não tem choque grande aqui (Gerente da USIMINAS 79).*

*No interior aqui, nós temos a USIMINAS que a gente nasceu. Filho da gente já nasce pensando assim: “olha, amanhã eu vou trabalhar na USIMINAS”. Então você já vai enraizando isso (Gerente da USIMINAS 57).*

*[...] a USIMINAS, ela esteve sempre presente na minha vida, desde pequeno. Sempre quando eu me lembro dela, a imagem que vem à minha cabeça são os aniversários da USIMINAS. Meu pai trabalha na USIMINAS e sempre no dia 26 a gente ia visitar a usina. Era uma alegria para gente, para os nossos pais, e todo aniversário a mesma rotina, a USIMINAS sempre foi marcante para a gente (Técnico da USIMINAS 76).*

*Meu pai saiu na época de caminhoneiro, em 1964, e entrou na USIMINAS, e foi aqui que a gente passou a ter um convívio familiar. Nós tivemos a estabilidade, moradia, as condições de segurança nossa na questão de assistência médica-odontológica, então a gente ficou sedimentado nesse aconchego e essa segurança que é transmitida. Isso foi fundamental dentro da nossa família e, em razão disso aí, eu entrei na USIMINAS (Técnico da USIMINAS 54).*

O jovem entra trazendo consigo a noção dos valores extraídos do ambiente de trabalho e repassados na convivência do lar. Ao transportar a imagem da empresa construída nas relações familiares, diminui-se o risco de conflitos organizacionais internos,

uma vez que, indiretamente, a responsabilidade sobre os atos do novo membro é repartida com o ente familiar. As mesmas condições impostas na entrada do técnico são utilizadas na seleção externa dos engenheiros. Os escolhidos, geralmente, recém-saídos das faculdades de Engenharia, raramente estiveram em outras companhias. Na opinião de alguns gerentes, esta seria uma maneira de proteger a cultura organizacional da contaminação trazida de culturas diversas:

*[...] normalmente essas empresas que empregam gente de diversas outras experiências acabam tendo um monte de culturas, o cara trouxe a cultura daquela empresa, outro da B, outro da C, e, aquilo acaba gerando conflitos e divergências de ponto de vista. A USIMINAS teve a felicidade de ter uma experiência única, todo mundo falando a mesma língua. Favoreceu muito esse trabalho conjunto (Gerente da USIMINAS 79).*

*[...] se você traz uma pessoa de fora, nós tivemos algumas experiências aí de trazer pessoas de fora, essas pessoas sentem até alguma dificuldade. Primeiro se adaptam logo, porque aquele negócio da cultura força a pessoa a se ajustar àquela cultura ali. A USIMINAS tem uma cultura muito sólida, muito forte, é uma cultura muito assim de talvez um pouco de auto-suficiência (Gerente da USIMINAS 16).*

Pelas críticas acima direcionadas à variedade cultural, percebe-se um enquadramento implícito para aqueles que vêm diretamente do mercado de trabalho. O novo membro, por proceder de um ambiente organizacional distinto deve, rapidamente, adequar-se aos padrões internos. Ele é quase forçado a um processo de socialização que Van Maanen (1996, p.59) denomina de despojamento. Se na cultura perdura o linguajar comum, o novato é persuadido a esquecer o aprendido externamente e amoldar-se às formas internas de se proceder.

Isso fortifica a carreira fechada. A imagem passada do emprego para a vida toda está reproduzida na estratégia de iniciação profissional e posterior valorização do antigo funcionário. No centro de formação pessoal, rapazes de 16 a 18 anos recebem as bases educacional e técnica que moldarão a mão-de-obra operacional da siderúrgica. O programa de ensino inclui normas de higiene, conhecimentos gerais de matemática, português, história, geografia e específicos da área de siderurgia. Dos alunos que se formam, alguns são aproveitados na siderúrgica, e o restante devolvido à sociedade. Adentrando à organização, a política de promoção do técnico segue os critérios meritocráticos. Conforme conta um gerente da área operacional, o chefe imediato participa ativamente na decisão de promover um funcionário:

*Nós temos uma avaliação de desempenho que é feita a cada seis meses, ou um ano. Eu falo que o cara é bom aqui, depois joga tudo no computador, tabula, o cara é bom, ótimo, ruim. Esse é o aspecto formal da administração, você faz aquilo para programar treinamento. Agora no duro, no duro, é o acompanhamento das chefias, de todo mundo, no desenvolvimento dele desde que ele entra. O cara quando começa a vir com um potencial, o supervisor já começa a olhar, o chefe começa a ter melhores notícias dele. Se for um cara excepcional eu já ouço falar do fulano, então como isso demora um tempo para ir permeando, depende das oportunidades que surgem. Sempre que você vai fazer uma promoção você já conhece o pessoal que realmente tem possibilidade de assumir cargos. E isso hoje está muito centrado nas unidades, quer dizer, nós temos uma autonomia razoável. Uns querem que seja diferente, que tenha de fazer testes e tal, que eu não acredito muito, mas, o que eu estou falando é que teste você faz num momento do cara. Agora numa experiência de vida, comigo convive 10 anos. Eu dentro da minha percepção, saberia identificar nele mais condições do que com testes de meia hora, pelo menos eu acho assim, tem gente que discorda, mas a USIMINAS aceita muito isso. Então está muito centrado numa avaliação que você faz da vivência da chefia com o pessoal, o acerto é maior (Gerente da USIMINAS 79).*

Há predomínio da carreira fechada nas organizações que exigem de seus membros obediência e respeito às normas e valores por ela elaborados. A promoção, geralmente, é avaliada pela chefia imediata, que leva em conta o mérito do funcionário. Segnini (1996), em pesquisa realizada em um grande banco privado brasileiro, observa que essas empresas tendem a privilegiar a promoção daqueles comprometidos com a produtividade, a dedicação ao trabalho, as longas jornadas de trabalho e os valores centrais da organização.

O rígido teor hierárquico percebido no acompanhamento sistemático do técnico pelo chefe imediato nas áreas de operação não se aplica tanto aos setores estritamente burocráticos da empresa. Assim, duas culturas ascendem das atividades siderúrgicas: a da sede localizada em Belo Horizonte e a da usina, em Ipatinga. No prédio que abarca o pessoal administrativo na capital mineira, a siderúrgica é entendida mais como um elemento do GRUPO USIMINAS. A própria denominação de *usina* feita pelo pessoal da sede ao mencionar a unidade industrial de Ipatinga, registra distintas significações para o comportamento dos funcionários. Até a época da privatização, em 1991, predominava uma enorme lacuna entre os membros do escritório central e os da indústria:

*[...] antigamente você tinha aqui sede e usina. Praticamente você tinha duas empresas: USIMINAS sede, USIMINAS usina. Era totalmente diferente. Imagina lá, uma disciplina de exército e aqui uma flexibilidade muito grande. Depois que o Rinaldo assumiu acabou este negócio, hoje você tem uma empresa só, não tem diferenças - sede usina, não tem nada disso (Ex-superintendente da USIMINAS 60).*

*A cultura sede versus cultura usina. Sempre foi muito marcada essa separação. A usina tinha uma cultura forte, de resistência. Tudo tinha que passar pelo chefe da usina. Com a entrada do Rinaldo foi acabando isso. Eu mesmo tive que assumir unidades lá na usina. Então o presidente, depois que privatizou, nesse processo de modernização, nós fomos*

*assumindo... Então era isso, não havia mais centro financeiro aqui e outro lá, não havia mais um setor de pessoal aqui e outro lá, quer dizer, as unidades foram se fundindo (Aposentado da USIMINAS 75).*

*[...] eu costumo dizer o seguinte, nós tivemos que intermunicipalizar, intermunicipal, para depois falar de interestadual que vai ser com a COSIPA e depois internacional que é para frente. Então o primeiro momento foi de intermunicipalização, porque sede era sede e usina era usina. A sede, pra quem tava na usina, era uma turma de estratosférico que não tinha compromisso com nada. Bravo era lá, lá é que fazia a coisa acontecer. O pessoal da sede achava que a turma da usina era aquela turma de débil mental que carregava tijolo nas costas e que produzia e não sabia nem o que estava produzindo (Gerente da USIMINAS 1).*

Uma das primeiras ações pós-privatização na USIMINAS foi a junção de setores operacionais comuns aos dois locais de trabalho. Rompendo as divisas que cerceavam as atividades departamentais, os funcionários passaram a compartilhar de processos de integração obrigando a uma movimentação funcional mais efetiva entre sede e usina. Seria uma prévia do que se sucederia, posteriormente, na integração com a COSIPA. Dois mundos dentro de uma mesma organização. A oposição nítida no discurso do Gerente 1 retrata, de um lado a interpretação dada àqueles funcionários situados na “estratosfera”, fora dos limites da realidade e não comprometidos com a produção da usina. Na outra extremidade, o industrialista banalizado como o peão que trabalhava e desconhecia a natureza de seu serviço. Esse conflito existente no passado entre os dois ambientes foi, de certa maneira, contornado pela nomeação de chefias com subordinações comuns nas duas localidades. A unificação de determinadas áreas como planejamento, finanças, informática, comunicação social e recursos humanos ajudou a aparar as arestas que existiam entre as duas localidades. Mesmo com todo esse esforço ainda continuam a existir algumas diferenças. Quando o assunto é o ambiente de trabalho na usina, o companheirismo é ressaltado:

*É impressionante, você chega na usina, você trabalha na usina, é uma equipe muito mais unida... eu brinco sempre, você tem um problema lá, parece que vem todo mundo em cima de você, para te ajudar. Aqui na sede, eu tenho minhas dúvidas, tem gente que... [risos]. É diferente, não existe a mesma força, a mesma união, é totalmente diferente (Gerente da USIMINAS 34).*

A natureza da atividade, as diferenças no horário de trabalho e as características do local geraram ambientes organizacionais distintos. Na sede, as funções gerenciais giram em torno de operações mais voltadas para a gestão administrativa das empresas do grupo. O ambiente da usina envolve atividades operacionais estritamente condicionadas à produção siderúrgica que demandam um contato maior entre as equipes de trabalho. Como a siderúrgica opera 24 horas por dia, a comunicação é entremeada com os períodos matutino e noturno:

*O quê que acontece lá em Ipatinga? Ipatinga, todo dia, quando começa um turno, reúnem-se todos os engenheiros. Todos os técnicos, recebem turno um do outro. Discute-se tudo o que aconteceu no dia anterior e como é que vai ser o dia, como é que vai ser a semana. Todo dia eles fazem isso, meia hora em geral, em toda a usina (Gerente da USIMINAS 82).*

O cotidiano industrial e a necessidade de saber em detalhes o que foi executado, os problemas e as pendências operacionais fazem com que a comunicação sobre as atividades produtivas seja exercida permanentemente pelos grupos de trabalho. Além dos aspectos funcionais, há de se levar em conta o fato de a comunidade local ter germinado do

surgimento da siderúrgica na região, criando uma dependência econômica e social indissolúvel, típica de municípios que se desenvolvem em torno de uma grande indústria:

*Numa cidade pequena como Ipatinga, pequena em relação aqui a Belo Horizonte e onde você tem uma indústria que é dona do pedaço todo, então, você tem uma empresa como a USIMINAS. Lá, você gira muito em função da usina. Você fica muito preso a determinados valores, que são os valores da empresa fora da sua área de trabalho (Gerente da USIMINAS 8).*

Pelos rituais, acrescido aos valores, percebem-se importantes pistas sobre o que os atores organizacionais pensam, acreditam e fazem. Uma das formas culturais absorvidas da cultura japonesa foram as celebrações de reforço à crença em determinadas práticas. Ao iniciar um projeto de assistência técnica com os parceiros da Nippon Steel, os dirigentes da USIMINAS sempre comandam uma cerimônia em local aberto, onde os representantes das duas companhias pintam um dos olhos do boneco Dharuma<sup>5</sup>. A pintura do olho significa que a consolidação da transferência de conhecimento será a condição para a pintura do outro olho (ver FIG. 4). A imagem do Dharuma é interpretada como a comunhão das duas culturas que, para se concretizar, dependerá do comprometimento e da dedicação das pessoas envolvidas no processo. Assim, a exposição do boneco simboliza um projeto em andamento custando milhões de dólares, e a absorção da tecnologia é o requisito para a complementação do ritual.

---

<sup>5</sup> Na cultura japonesa o Dharuma foi um grande sacerdote do Japão no passado. Conta a lenda que após anos indagando sobre as possíveis almas da meditação Zen, os braços e as pernas do sacerdote desapareceram. Para os japoneses pintar de preto os olhos em fundo branco do ornamento indica a pretensão de se realizar um

**FIGURA 4****Imagem da pintura do olho do Dharuma**

A persistente prática da reunião também se encaixa em um dos rituais cultuados na companhia. Os encontros seguem uma seqüência na cadeia hierárquica que vão desde reuniões com a presidência até o chão de fábrica, envolvendo operadores e supervisores de turno. Há uma repetitividade dos eventos que são planejados e executados em períodos determinados e com uma delimitação bem definida dos papéis desempenhados pelos integrantes das equipes. Os temas variam entre discussões mais abrangentes sobre custos, recursos humanos e segurança e assuntos que são de exclusividade da gerência. Na usina, o hábito de reunir acaba se tornando um mecanismo de auto-controle, pois é comum a cobrança em cima de gastos contraídos, custos com pessoal e diminuição de riscos em atividades operacionais:

*O dia a dia nosso aqui é fazer reunião todo dia de manhã. Todo dia de manhã eu vou lá para área, faço a reunião lá com o supervisor do pátio*

*de carvão, o supervisor da coqueria, que são as duas áreas em que a gente trabalha, com os líderes de grupo da coqueria um, os líderes de grupo da coqueria dois, com os técnicos de semana inglesa, com algum representante da empreiteira e as pessoas têm que participar... é uma culturazinha fazendo parte da cultura maior, mas a cultura é sentar aqui, sentar aqui umas dez pessoas, discutir o dia, ler o relatório, ler mesmo, do início ao final, o quê que nós vamos fazer, onde vai melhorar e ainda, pegar no final, conversar sobre como é que tá o desenvolvimento disso, o desenvolvimento daquilo, como é que tá essa solicitação, como é que tá essa melhoria (Gerente da USIMINAS 13).*

O espírito coletivista da cultura japonesa agregado à necessidade que a função siderúrgica demanda, fazem das reuniões, uma cerimônia rotineira na grande maioria dos departamentos de produção. Todas as unidades industriais e administrativas visitadas pelo pesquisador comportam em seu arranjo físico, salas específicas para encontros departamentais periódicos. As reuniões ajudam a propagar a presença do espírito de corpo, um outro valor reverenciado na classe gerencial. Pela parte das gerências, nota-se uma tendência em se aproximar dos funcionários de nível baixo, posicionamento este reconhecido e partilhado por certos subordinados:

*Aqui nós trabalhamos de uma maneira, você participa mais ativamente da vida do funcionário, você faz administração de portas abertas, então, se ele tem um problema, ele tem autonomia, pede o líder dele: “eu quero conversar com meu gerente, estou com problema”, não precisa falar o que é, vem, conversa, fala, tem a resposta; pode, não pode, encaminha, então, é o seguinte ele é atendido, ele sente que ele tem que retornar isso para a empresa de alguma forma. Ele retorna isso com o trabalho, com a disciplina dele (Gerente da USIMINAS 73).*

*[...] o convívio com a turma, o convívio com a chefia, aqui é uma empresa assim muito familiar sabe? O relacionamento é bem próximo, o convívio é bem próximo aqui da turma. Isso aí nos prende muito, motiva muito, ajuda muito. Eu nem sempre trabalhei com as mesmas pessoas, mas você vai tomando gosto pela coisa, vai apaixonando pelo negócio (Técnico da USIMINAS 37).*

O relacionamento interno funciona em uma via de duas mãos. Sabe-se que os benefícios concedidos pela empresa aos funcionários retornam na forma de dedicação à tarefa e de devoção às regras e metas a serem alcançadas. Passa a ser natural o envolvimento diário com a função fora do horário de serviço ou mesmo longe nas áreas externas da usina. Vários relatos elucidam o apego que move a relação funcionário-organização:

*O interessante, por exemplo, o nosso presidente, ele era o chefe do laminador no departamento de laminação. Ele mandou instalar uma torre alta lá com uma luz, todo mundo enxergava a luz. Quando acendia a luz vermelha era sinal que tinha problema, o sujeito estava na rua: “Oh, tem problema lá, eu vou lá” (Aposentado da USIMINAS 6).*

*O chefe da usina, se der bobeira, ele sabe mais do que você e, de manhã, cê chega às 6h30, ele tá rodando a usina e 10h ele tá sabendo de tudo que aconteceu (Gerente da USIMINAS 34).*

*Você mora em volta da empresa, você tem um telefone particular que ele ligou ali e falou: “Ôpa é a usina”, você corre para ele, tá certo? Qualquer problema que dá na usina, em cinco minutos o cara tá lá, o chefe, todo mundo tá lá. Então, você mora ali em volta daquela comunidade, você acostuma com aquilo, vamos dizer, é uma ajuda de dupla mão, tá certo? É bom para a empresa e é bom para nós (Gerente da USIMINAS 32).*

*Se você passa do lado de fora da empresa, você olha para o alto forno, você vê o vidro aberto, como eu sou de manutenção: “Oh tá acontecendo alguma coisa, pode ter envolvimento comigo”, eu ligo, eu tenho o telefone da empresa na cabeceira da minha cama, então acaba criando um vínculo muito forte (Gerente da USIMINAS 73).*

*[...] nós aqui moramos do lado da usina, se o forno faz um barulho diferente, a gente lá em casa ... “Ôpa, deu um problema no alto forno, deu um alívio”. Como a gente gosta, veste a camisa e tá o tempo todo respirando e vivendo USIMINAS, a gente já toma a iniciativa de ligar para saber o quê que é (Técnico da USIMINAS 51).*

Para os agentes da cultura receptora, as atitudes e realizações das lideranças, herdadas dos representantes da cultura-matriz, materializam-se como referência para a constante presença na área industrial. Logicamente que a pequena distância moradia-indústria torna viável um acompanhamento mais permanente do funcionamento da usina, mas a percepção que prioriza a preocupação com problemas que possam comprometer a produção siderúrgica se assemelha à filosofia japonesa de colocar a empresa no mesmo patamar que a família.

Algumas das características culturais acima desvendadas como **a valorização do grupo** em detrimento ao desempenho individual, **a carreira fechada** e o **foco no processo decisório coletivo**, aproximam-se bastante do modelo organizacional japonês utilizado por Ouchi (1981) ao conceber a teoria Z. A adaptação ao estilo nipônico de gerenciamento demandou tempo e esteve o tempo todo amparada no conhecimento da cultura que respalda a implementação das técnicas japonesas (YOSHIMOTO, 1992).

Um outro extrato oral originado dos relatos foram os símbolos. Eles são ricos em significados, podendo condensar um conjunto complexo de interpretações em um determinado objeto. O termo símbolo pode ser usado para se referir às coisas que emergem dos valores, pressupostos e idéias compartilhadas na organização. Traduzem-se em manifestações visíveis e físicas, verdadeiras indicadoras do cotidiano organizacional (RAFAELI e WORLINE, 2000). Objetos como, por exemplo, a vestimenta, a marca, a paisagem e o *lay out* das organizações podem ser experimentados no sentido de dar significado e serem utilizados por seus integrantes. São formas culturais ricas em fontes de informações sobre a cultura e ainda muito pouco estudadas (MARTIN, 2002).

Dos fenômenos materiais visíveis, o uniforme, simbolicamente, apresenta-se como um artefato representativo para o indivíduo e a coletividade organizacional. A sua

utilização transmite significações que podem estar associadas a uma identidade pessoal de aceitação social ou mesmo estar relacionada às questões de ordem econômica. Na USIMINAS a uniformização foi introduzida a partir da identidade, do nivelamento e da economia que a adoção da vestimenta proporciona. De acordo com o presidente da empresa, essa foi a maneira de igualar as camadas hierárquicas e possibilitar ao empregado uma roupa específica para o uso nas dependências da usina:

*A criação do próprio uniforme, o aspecto uniforme, ele simboliza a igualdade das pessoas. Procura-se uniformizar sabendo que cada um tem seu valor dentro da hierarquia, mas procura-se dar uma conotação mais uniforme de que todos devem trabalhar juntos. Quando você está vestido igualmente, você não tá diferenciando daquela pessoa. Foram feitos trabalhos para que as chefias fossem convencendo as pessoas de que o uniforme era importante e, ao mesmo tempo, era mais prático para eles e facilitava, é mais barato. O sujeito, com o tempo também foi percebendo que roupa custa caro e, ele trabalhar de uniforme, a semana toda de uniforme, e deixar a roupa melhor só para o sábado e domingo, ele economiza muito durante o ano (Presidente da USIMINAS 38).*

As conotações expressas pelo presidente ao se referir ao uniforme indicam a padronização visual gerada quando todos o vestem, algo que simboliza a igualdade aparente entre os diversos níveis hierárquicos e a facilidade prática de seu uso na atividade siderúrgica. Quando o próprio presidente, situado do patamar mais alto na cadeia hierárquica, veste a indumentária, como foi o caso no encontro com os investidores externos da empresa presenciado pelos pesquisadores, ele indica a conduta que desejaria de seus subordinados. Em razão desse comportamento, alguns dos funcionários de nível mais baixo entrevistados, admitiram sentir uma maior acessibilidade no contato com os gerentes e o principal dirigente da companhia nas áreas da usina.

Além da proximidade funcional que a vestimenta proporciona, o uso do uniforme transmite sentidos de identidade organizacional em eventos e locais públicos:

*Eu acho que o uniforme é importante. Ele te dá uma posição, você fica posicionado. Isso eu percebi nesses encontros de especialistas que a gente tem, hoje a maioria das empresas as pessoas que participam vão de uniforme, com raríssimas exceções. O pessoal, por exemplo, da SIDERAR<sup>6</sup> que participa aí conosco, da Argentina, atualmente participam com os uniformes deles. Acho que uniforme é importante. Um troço específico, técnico, que você vai visitar a área depois da empresa anfitriã que tá recebendo as pessoas que fazem parte do encontro, você vai na área depois, você indo de uniforme, penso eu que é importante (Gerente da USIMINAS 52).*

*E, o pessoal tem esse orgulho. Gosta de andar de uniforme. Você chega lá no aeroporto de São Paulo o cara está com o uniforme da USIMINAS. Eu falo assim: “parece pintor” [risos], mas a pessoa se sente bem (Gerente da USIMINAS 62).*

Referindo-se ao posicionamento que o uniforme concede ao membro da organização em eventos externos, o símbolo demonstra ser um elemento que estrutura o sentido da identificação no conhecimento (na figura do portador da habilidade siderúrgica) e no ambiente que justifica as razões para o seu uso (o evento científico, a visita a uma siderúrgica, a situação de estar em trânsito no aeroporto). Ele é interpretado por uma gama de pessoas que incluem os visitantes da organização, seus clientes e fornecedores, ou mesmo, o simples cidadão que acompanha a passagem do funcionário pelo saguão do aeroporto.

A imagem do artefato é consentida também na sociedade local, quando por meio da vestimenta pode-se reconhecer um representante da empresa que tem

proporcionado melhorias na vida da comunidade. O indivíduo é reconhecidamente detentor de credibilidade pelo status que ostenta. Ainda que já tenha se desligado do serviço, faz questão de ser identificado com o vestuário ou algum outro símbolo da corporação:

*Eu conheço caso na USIMINAS de pessoas que saem, que trabalham na usina a semana inteira e que às vezes moram em outra cidade, Caratinga, sei lá, que fazem questão de ir embora pra casa com a camisa da USIMINAS. Têm prazer de parar num bar da estrada, numa lanchonete, pra tomar um café e que todo mundo o veja com a camisa da USIMINAS (Gerente da USIMINAS 39).*

*[...] para você imaginar, existem casos de conhecidos nossos que são aposentados, que até hoje usam uniforme da USIMINAS [risos] para sair na conversa, para ser identificado, para ter um bom crédito ou alguma coisa assim (Técnico da USIMINAS 10).*

*Eu me lembro inclusive no passado, a nossa empresa já vinha com um nome tão forte que, quando eu era criança, viajando com meu pai no carro, o selo de identificação para o carro entrar dentro da usina liberava a gente de uma blitz da polícia rodoviária: “Olha, trabalha na USIMINAS, pode ir embora”. Do tamanho conceito que tem pela empresa, por saber da conduta nossa aqui, então a gente percebe que a camisa nossa tem muito valor (Técnico da USIMINAS 54).*

Quando persiste a intensa identidade com os símbolos organizacionais uma perspectiva integradora é revelada. Os sinais representados pelo uniforme e o selo distintivo da empresa carregam o conteúdo positivo da imagem da organização, tanto para o funcionário que o utiliza, quanto para os residentes nas intermediações da usina. Um outro símbolo organizacional é a marca. Similarmente à vestimenta, a marca se apresenta como um código da organização. Os códigos especificam o significado de um conjunto de símbolos que fazem parte da cultura (BARLEY, 1983). Resolver questões sobre eles é o

---

<sup>6</sup> A SIDERAR, cujo acionista majoritário é o grupo Techint da Itália, é a maior siderúrgica da Argentina.

mesmo que buscar saídas para conflitos sobre os propósitos e identidades da empresa e de seus membros.

Na USIMINAS, a logomarca da empresa foi alterada em decorrência da evolução de sua interpretação. Os representantes da cultura-matriz, ao conceberem o símbolo anterior, incluíram no desenho os dois martelos da insígnia oficial da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, dentro do triângulo que representa Minas Gerais e da esfera, cuja inclusão, possivelmente estivesse associada ao sol da bandeira japonesa (FIG. 5).

#### **FIGURA 5**

##### **A logomarca da USIMINAS no período de 1956 a1976**



A Escola de Minas, primeira instituição de ensino formadora de geólogos e mineralogistas no Brasil, teve uma influência decisiva na formação dos principais dirigentes da USIMINAS. Como recorda Carvalho (1978, p.112-113), além de Amaro Lanari, a grande maioria dos integrantes do grupo encarregado de negociar com os japoneses nos meados de 1956 (citados na pág. 126) eram ex-alunos da Escola de Ouro

Preto. Ainda hoje, há um número expressivo de engenheiros oriundos dessa instituição. O presidente atual e sete dos funcionários entrevistados da siderúrgica mineira, dos quais seis em cargos de direção e gerência, formaram-se em engenharia metalúrgica na UFOP. O significado dessa estreita relação universidade-organização perdurou na logomarca da empresa durante 20 anos, precisamente, até a mudança na presidência ocorrida em 1976. Com a posse do ex-governador de Minas Gerais, nomeado pelo governo militar para comandar a siderúrgica, esse símbolo da USIMINAS ganhou outra conotação:

*Quando Dr. Rondon entrou, ele tinha sido ministro da época da ditadura, mas ele tinha uma preocupação de que esse símbolo lembrasse o símbolo comunista da foice com o martelo. Ele achava que não era adequado e ele, então, promoveu a mudança da marca. Foi feito até um concurso interno para escolher uma nova marca. Ganhou um rapaz que mexia no desenvolvimento de marcas, que foi a USIMINAS com essas barras que representam as chapas, as placas da USIMINAS. A mudança se deveu à semelhança desse símbolo da USIMINAS com o símbolo comunista, numa época, em que nós estávamos vivendo uma ditadura. Não se criou uma questão ideológica, isso foi mais uma percepção. E tinha gente também que achava que essa marca estava ultrapassada, precisava de uma marca mais moderna, tinha que modernizar (Aposentado da USIMINAS 75).*

Pelas discussões em torno da nova marca e de outros símbolos organizacionais, percebem-se os caminhos para que os públicos interno e externo compreendam as identidades e valores que prescrevem qualquer grande mudança na organização. Entender a mudança organizacional pressupõe trilhar esses sistemas de significados através do tempo resgatando os contextos político e econômico de cada época. Se para os grupos matrizes os martelos eram relevantes para compor o símbolo e representar a instituição de origem dos

criadores da USIMINAS, na visão do dirigente empossado pelos militares, o fato de o desenho se assemelhar ao emblema do comunismo ajudou a desencadear a proposta de mudança da logomarca em vigor até os dias atuais (FIG. 6).

## FIGURA 6

### A logomarca da USIMINAS de 1976 até o presente



A caracterização final do logotipo é atribuída a dois tipos de interpretação: a cópia da logomarca da SIDERBRÁS na época, da qual substituiu-se apenas o nome no meio do desenho e a intenção relatada pelo depoente 75 de elaborar uma nova imagem que simbolizasse o escopo da atividade siderúrgica. Assim, as duas barras, posicionadas acima e abaixo da denominação USIMINAS, representariam as chapas planas produzidas na usina de Ipatinga. A logomarca deixa de reproduzir um símbolo de identificação da origem organizacional para sinalizar aos clientes, fornecedores e concorrentes o produto da organização.

A forte identidade dos representantes da cultura receptora da USIMINAS com os símbolos, valores, práticas e rituais concebidos na cultura-matriz está associado a todo um trabalho realizado pelas principais lideranças da organização, que se preocuparam, nas

poucas sucessões de presidentes na companhia, manterem a ideologia dominante das gestões anteriores, focando sempre a importância da continuidade administrativa, dos princípios éticos e disciplinares e da prática tecnológica e administrativa japonesa. O reconhecimento do legado japonês se faz presente na propagação dos ensinamentos recebidos e na valorização do tempo em serviço como condição básica de ascensão na cadeia hierárquica.

Contribuiu também para a absorção cultural a intenção de valorizar a relação com a comunidade local. O município de Ipatinga é visto como uma ampliação da vida organizacional, que possibilita a constante integração dos funcionários fora dos horários de expediente em atividades de lazer, esportivas e culturais. A preservação dessa relação empresa-cidade é admitida como fomentadora do bem-estar dos funcionários entrevistados, ou seja, percebe-se um desejo dos grupos receptores em dar continuidade a ação social iniciada pelos grupos matrizes. No tópico seguinte a mesma análise realizada na USIMINAS, abordando como a cultura receptora acolhe a cultura-matriz, será realizada na COSIPA.

### **5.3 A história e os traços da cultura-matriz COSIPA**

Pouco se tem notícia de registros históricos formais da COSIPA. Em função dessa deficiência, a pesquisa em livros e periódicos versando sobre a companhia e, principalmente, os depoimentos orais de atuais e ex-cosipanos acabaram sendo decisivos para resgatar os momentos de constituição e formação da cultura-matriz da siderúrgica. A conturbada trajetória da organização a ser tratada nesta seção talvez explique a dificuldade

de se juntarem os diversos eventos que permanentemente mudaram os rumos de gestão da empresa como estatal (a seqüência dos principais fatos históricos encontra-se no QUADRO 10 do ANEXO C).

Assim como a USIMINAS, a Companhia Siderúrgica Paulista surgiu no início dos anos 60, fruto da imperiosa necessidade de prover o país de fontes de abastecimento de aço para a indústria brasileira de transformação e bens de consumo que crescia a passos largos. Se, por um lado, a produção de ferro gusa no Brasil, desde 1949, sempre fora toda consumida (BAER, 1970), por outro, a auto-suficiência em laminados, produtos que demandam processos siderúrgicos mais complexos, só viria a ser alcançada posteriormente com a plena operação das usinas de Volta Redonda (CSN), Ipatinga (USIMINAS) e Cubatão (COSIPA). Pela TABELA 2, é possível visualizar a diminuição da dependência das importações de produtos semi-acabados de aço em meados da década de 60.

A intenção maior dos paulistas ao conceberem a COSIPA foi justamente atender à carência de produtos planos, especialmente para a indústria brasileira de automóveis e a de construção naval que, entre 1961 e 1965, projetavam um aumento de 173% e 354%, respectivamente, no volume de aço necessário ao atendimento desses setores (ARAÚJO, 1960). A classe de engenheiros de São Paulo, atenta a essa necessidade de abastecimento e às oportunidades desenvolvimentistas que emergiam, procuraram logo se mobilizar para conseguir o apoio da imprensa e órgãos governamentais. O objetivo era implantar uma grande siderúrgica integrada, nos mesmos moldes da Siderúrgica Nacional de Volta Redonda.

**TABELA 2****Produção e consumo de produtos laminados entre 1955 e 1965 no Brasil (toneladas)**

<b>Ano</b>	<b>Produção</b>	<b>Consumo</b>	<b>% Importação s/ consumo</b>
1955	932.283	1.265.659	27,3
1956	1.073.661	1.324.508	19,1
1957	1.130.189	1.521.321	25,9
1958	1.303.633	1.518.146	14,1
1959	1.492.009	1.998.826	25,3
1960	1.712.289	2.128.331	20,4
1961	1.931.785	2.257.701	14,8
1962	1.998.913	2.275.654	12,4
1963	2.142.000	2.631.700	18,6
1964	2.108.784	2.338.106	11,5
1965	2.096.815	2.305.860	8,6

Fonte: BAER (1970, p.114)

Assim, a Companhia Siderúrgica Paulista foi constituída em 23 de novembro de 1953, por iniciativa do engenheiro Plínio de Queiroz. Dois anos antes, um grupo de engenheiros do Instituto de Engenharia de São Paulo, em visita às instalações da recém-construída CSN haviam ventilado a possibilidade de montar uma usina semelhante em Cubatão, às margens do canal de Piaçaguera, que liga a região ao mar (UCHÔA: 15, s/d). Questionado sobre tal possibilidade, Plínio, um dos integrantes da comitiva, resolveu levar adiante a idéia do negócio e, no retorno a São Paulo, usando de seu prestígio com os empresários e políticos paulistas, começou a angariar fundos visando à realização dos estudos preliminares relativos à organização da siderúrgica.

Segundo UCHÔA (s/d: 16), o primeiro aporte de capital aconteceu no início dos anos 50 e teve a adesão de 180 assinaturas entre pessoas físicas, firmas comerciais, escritórios de engenharia e grupos financeiros, que colaboraram com a quantia de Cr\$ 8.000,00 para viabilizar o negócio. Curioso observar na relação dos fundadores da COSIPA, o nome de Amaro Lanari Júnior, mentor do projeto USIMINAS. A empresa que teve como primeiro presidente o seu principal idealizador, Plínio de Queiroz, seria inicialmente de capital privado sem a participação do Estado e sem as características de sociedade de economia mista, como acontecera com a CSN.

No passar dos anos, a COSIPA começou a ganhar forma, tornando-se necessária a realização de recursos financeiros governamentais para a consolidação do empreendimento. Como foi dito no início deste capítulo, paulistas e mineiros pleiteavam os investimentos do governo federal para a viabilização de suas usinas integradas. Com a passagem da presidência para Juscelino Kubitschek e a resistência das classes empresarial e política das Minas Gerais à transferência de recursos da CSN para a construção da usina em Cubatão, tornou-se inevitável uma aliança entre os dois Estados. O encontro gerou uma “versão siderúrgica” da política do café-com-leite, assim contado por um ex-presidente da COSIPA:

*Iniciada as conversações, e depois de uma acalorada discussão do Plínio com os mineiros, sugeri: “Nada mais justo que vocês, mineiros, sintam-se expoliados com a exploração do minério-de-ferro de seu Estado, primeiramente pela Vale do Rio Doce, depois, pela CSN e, agora, pela COSIPA. Pelos nossos estudos, o Brasil necessitará construir uma usina nos moldes de Volta Redonda a cada ano e meio. Por que, então, em vez de discutirmos, não entramos num acordo: apoiamos a COSIPA e, ao mesmo tempo, propomos a construção de uma usina em Minas?” Os mineiros imediatamente aceitaram a nossa proposta (UCHÔA, s/d: 31).*

Em 1956, já sob a gestão do presidente Alcides da Costa Vidigal, a companhia saiu das mãos da iniciativa privada. Nesse mesmo ano, o Estado de São Paulo, suprindo o capital adicional de investimento, passou a deter ações da siderúrgica paulista e, mais tarde, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) tornou-se o maior acionista da empresa. Como relata Baer (1970, p.108), em meados da década de 60, o BNDE controlava 58,2% das ações; o governo de São Paulo 23,3%; o Tesouro Nacional 6,7%; e o restante era propriedade de várias companhias mistas e grupos privados.

A forte presença do Estado na empresa demarcaria um traço relevante na formação cultural da COSIPA. Movidamente por conflitos entre grupos políticos que se revezaram na sua administração, a organização habituou a conviver com as constantes mudanças de dirigentes que, a cada troca de gestão, substituíam a maioria dos cargos de confiança. É seguro afirmar que a seqüência de agentes que comandaram a empresa formavam grupos matrizes provisórios que, ao se instalarem no poder, negavam ou desconsideravam as realizações das gestões anteriores. Assim, apenas no período compreendido entre a constituição da siderúrgica e a inauguração oficial da usina José Bonifácio de Andrada e Silva<sup>7</sup>, em dia 31 de março de 1966, foram 7 os presidentes que se revezaram no comando da companhia (QUADRO 6).

---

<sup>7</sup> A denominação concedida à usina é uma homenagem ao mineralogista e patriarca da independência nascido na Baixada Santista em 13 de junho de 1763. A COSIPA foi inaugurada pelo então presidente da República Marechal Humberto de Alencar Castello Branco. O diretor-presidente da empresa na época era Iberê Gilson.

**QUADRO 6**  
**Presidentes da COSIPA no período de 1953 a 2003**

<b>Presidente</b>	<b>Período</b>
Plínio de Queiroz	1953 – 1956
Alcides da Costa Vidigal	1956 – 1958
Theodoro Quartim Barbosa	1958 – 1961
Francisco de Paula Vicente de Azevedo	1961 – 1963
Manoel Garcia Filho	1963
Luiz Dumont Villares	1963 – 1965
Iberê Gilson	1965 – 1966
Flávio Ferreira da Silva	1966 – 1967
Martinho Prado Uchôa	1967
Mário Lopes Leão	1967 – 1977
Plínio Oswaldo Assmann	1977 – 1984
Paulo Bayardo Horta Barboza Enge	1984 – 1985
Antônio Maria Claret Reis de Andrade	1985 – 1986
Oscar Leite de Alvarenga	1987
Ubiratan Maués	1988 – 1989
Hélio de Lima Carvalho	1990
Antônio dal Fabbro	1991-1993
Romero Lepsqueur	1993
Marcus Jurandir Araújo Tambasco	1994 – 1996
Omar Silva Jr.	1997 até o presente

Fonte: Assessoria de Comunicação da COSIPA (2003)

Nos dez anos decorridos até o início das operações, vários projetos foram estudados e uma série de contatos com industriais siderurgistas de Luxemburgo, Alemanha e Japão se realizaram em busca de sócios para o empreendimento. Frustradas as tentativas

de se alinhar com os parceiros estrangeiros, foram contratados os serviços da organização Kaiser Steel, dos Estados Unidos. No ano de 1959, os técnicos americanos, juntamente com um grupo de brasileiros dos quadros da COSIPA, elaboraram o projeto definitivo da usina e avaliaram as propostas dos equipamentos a serem adquiridos (SOUZA, 1968, p.11).

Iniciada ao final da década de 50, a obra demorou consideravelmente mais do que havia sido planejada. Em razão do atraso, a seção de laminação começou a funcionar somente em dezembro de 1963 e os demais setores da usina entraram em operação ao final de 1965 (Boletim do IBS, 1966). Apesar de o início parcial das operações ter acontecido em 1963 e a inauguração oficial em 1966, durante todo o tempo de estatal, comemorou-se o aniversário da empresa a partir de sua constituição, em 1953. Essa é uma característica distintiva na trajetória histórica das organizações em estudo. Ao contrário da COSIPA, para a USIMINAS, o marco fundador da empresa é o dia 26 de outubro de 1962, data da primeira encandescência do alto forno no. 1 da Usina Intendente Câmara<sup>8</sup>.

O período de edificação da usina de Cubatão delongou-se muito em função da natureza do terreno onde a planta foi construída, próxima de Santos e com as condições de solo extremamente deficientes. Por causa disso, o valor despendido ficou bem mais caro do que se estimava. Conforme salienta um ex-dirigente, os próprios japoneses que haviam estado com a direção da COSIPA antes de irem oferecer o projeto de parceria à USIMINAS, discordavam da escolha do local para a construção da siderúrgica:

---

<sup>8</sup> O nome dado a usina de Ipatinga é uma homenagem a Manoel Ferreira Câmara Bitencourt e Sá, o primeiro Intendente de nacionalidade brasileira a administrar o Distrito Diamantino nas Minas Gerais. Intendente Câmara instalou em Gaspar Soares (MG) a primeira fábrica de ferro no Brasil permitida pelo governo português (SENAC-MG, 2004).

*Os japoneses estiveram lá em Piaçaguera e falaram: “aqui não é lugar de construir usina, o terreno é péssimo”. Para você ter uma idéia, o que a COSIPA gastou de estaca... porque você batia a estaca aqui, levantava outra lá. O terreno é movediço, então os japoneses não gostaram do lugar, porque era um lugar extremamente inábil para fazer siderurgia. Siderurgia é equipamento de grande porte, são grandes volumes, volumes muito pesados, que exigem fundações muito sólidas, senão você vai ter problema, então a COSIPA gastou muito (Ex-presidente da COSIPA 21).*

Adicionado ao problema do solo, a área disponível para crescimento era pequena. Estando às margens do canal que dá acesso ao mar, viu-se reduzido o espaço para futuras expansões territoriais. A despeito do lugar escolhido, pelo estudo matemático de um professor da Escola Politécnica de São Paulo, contestaram-se as alegações de a obra se situar em Cubatão. Usando de algoritmos de localização industrial, o estudioso demonstra que o custo de reunião de matérias-primas e o custo de exportação do produto acabado justificava a escolha do local próximo ao mercado consumidor. São nuances que distinguem as histórias da USIMINAS e da COSIPA, logo no nascedouro das organizações. Os mineiros viabilizaram a usina numa região inóspita obtendo o apoio dos japoneses. Os paulistas optaram por um ponto estratégico e tiveram que se amparar no governo federal para ver consolidado o sonho da siderúrgica. Dessa maneira, os cosipanos foram buscar na Siderúrgica Nacional o sustentáculo para a construção física de sua usina.

No contexto histórico da COSIPA, a CSN exerceu um importante papel na formação dos trabalhadores que atuaram no início de seu funcionamento. Os vínculos com Volta Redonda remontam à estrutura de recursos humanos especializados oferecidos pela indústria precursora na produção de aços planos no país. A CSN, além de preparar a mão-de-obra que coordenou a primeira corrida de gusa na COSIPA, serviu como um elo na execução das obras projetadas pelo consultor norte-americano contratado para o serviço.

As palavras proferidas por um ex-diretor da companhia, em 1960, atestam a colaboração da CSN na coordenação das obras iniciais da usina:

*Contratamos o projeto geral com uma firma consultora estrangeira. As informações gerais dadas pelos nossos consultores são, aqui mesmo, transmitidas ao maior escritório de engenharia de projetos siderúrgicos do país, que é o da Companhia Siderúrgica Nacional. Através de um contrato que firmamos com aquela Companhia, vamos poder utilizar a experiência que acumulou nos últimos vinte anos e o seu potencial de mais de cem engenheiros e desenhistas especializados. O projeto de detalhe, em sua totalidade, será, assim, coordenado pelos serviços de engenharia de Volta Redonda, que subempreitará com escritórios especializados como, por exemplo, os de concreto, o que ela não fizer diretamente. O esquema já está agora todo organizado, as informações dos fornecedores estrangeiros estão chegando aos nossos consultores, e estão entrando no fluxo normal de distribuição, a essa altura, já bem estabelecido (Ex-diretor da COSIPA em conferência pronunciada na Associação dos Engenheiros de Santos em 02 de junho de 1960 – HAENEL, 1960)*

Volta Redonda, por abarcar a única siderúrgica integrada do país na época, criara um laboratório que amparava, via assistência e monitoramento técnico, os engenheiros das siderúrgicas que surgiam. A COSIPA, tal qual a CSN, optou por adotar equipamentos siderúrgicos norte-americanos adquiridos para o início de operação. Os vínculos especiais com os dois primeiros fornecedores de maquinário e de serviços da empresa estão registrados no testemunho de um antigo dirigente que presenciou a entrada em funcionamento da usina na Baixada Santista:

*[...] a influência da Siderúrgica Nacional foi enorme porque a nossa assessoria era de duas ordens nessa época de implantação e início de operação. Primeiro, da Siderúrgica Nacional que treinava nosso pessoal.*

*Nós íamos para Volta Redonda, não só engenheiros, mas também os técnicos, nós íamos para Volta Redonda e ficávamos durante algum tempo lá treinando e tínhamos programas, um negócio, eu reputo, para a época, muito bem feito e que trouxe resultado, um resultado bom. E a outra assessoria que nós tínhamos, também de muito boa qualidade, era a Kaiser Steel, que hoje em dia é a Califórnia Steel. A Kaiser Steel é que nos dava assessoria. Foi contratada pela COSIPA e, desde a época do planejamento e projeto, a influência da Kaiser foi muito grande” (Ex-presidente da COSIPA 96).*

Diferentemente da USIMINAS, que adotou a tecnologia japonesa, a COSIPA tinha equipamentos mais baratos, projetados nos Estados Unidos e feitos na Europa. O destino do treinamento dos mineiros era o Japão, e o dos paulistas, principalmente, a França. Ao final de 1962, após um processo de aprendizado na Companhia Siderúrgica Nacional, 300 engenheiros foram mandados ao continente europeu em estágios de preparação para principiar as operações da usina. Profissionais da aciaria, alto-forno e coqueria estagiaram também na Belgo-Mineira e na USIMINAS, onde acompanharam o início de operação dessas novas unidades (UCHÔA, s/d: 39-40).

As diferenças de formação e cultura assumidas pelos gestores que deram os primeiros contornos no perfil da mão-de-obra das duas siderúrgicas influenciou as perceptibilidades de se pensarem as relações organizacionais internas. De acordo com um ex-executivo da COSIPA, os contrastes se originavam na socialização repassada pelos grupos matrizes:

*A COSIPA teve uma vinculação da parte técnica na França, então, eu acho que a COSIPA usou uma outra alternativa e isso talvez tenha dado a diferenciação de formação profissional de cada uma das empresas. Eu diria que tecnicamente todos os dois tiveram a formação de engenharia metalúrgica. Depois, a maneira, o procedimento de cada usina, ela foi*

*diferenciada por isto: o japonês com a sua disciplina, que vem desde a época dos samurais, aquele negócio hierárquico que funciona redondinho, eu acho que isso eles trouxeram para a USIMINAS; na COSIPA, era uma certa liberdade, cada um tinha a sua independência, mas se julgava dono daquele seu território, do seu pedaço: a aciaria é minha, o lingotamento é de fulano; já na USIMINAS você sempre via uma cultura de que era a USIMINAS: “eu sou da USIMINAS, eu não sou da fundição, eu não sou da área comercial” (Ex-presidente da COSIPA 40).*

Para este estudo, seria salutar comparar os estilos de qualificação dos empregados adotados pelas empresas. A USIMINAS, durante todo o processo de aprendizagem, sempre atuou com o japonês, condição contratual das assistências técnicas que perduraram desde a fundação da empresa. Na COSIPA, o funcionário treinava fora, voltava e passava a operar o equipamento. Ou seguia uma assistência tipicamente pontual, ou o acompanhamento advinha da compra de um novo maquinário, situação na qual, recebe-se durante algum tempo o amparo do fabricante. Pela relação empresa e tecnologia absorvida, observa-se a cultura da diversidade de um lado, e a da uniformidade do outro, com vantagens e desvantagens para ambas. Do ponto de vista de se trabalhar quase que exclusivamente com uma parceria, mantém-se um laço estreito que, com o correr do tempo, facilita a absorção e implementação de novas tecnologias. Na outra perspectiva, ao optar por atuar com tecnologias diversas, ao mesmo tempo em que se abre o campo para conhecer as inovações do mercado como um todo, a falta de uma ligação exclusiva com o prestador do serviço, pode dificultar padrões de procedimentos que gerem uma estabilidade operacional mais duradoura.

Entre 1967 e 1984, a COSIPA experimentou as duas gestões mais longas e produtivas como estatal – 10 anos com Mário Lopes Leão e 7 anos com Plínio Oswaldo Assmann (QUADRO 7, pág. 177). Na administração de Lopes (1967-1977), a usina José

Bonifácio de Andrada e Silva passou por duas ampliações, das três previstas pelo Programa Siderúrgico Nacional – PSN. Estimava-se atingir as marcas de 1,0, 2,3 e 3,5 milhões de toneladas anuais em 1972, 1975 e 1980, respectivamente (Anuário IBS, 1971). Sob a administração de Plínio Assmann (1977-1984), a siderúrgica paulista obteve o maior crescimento produtivo de sua história pulando de 788.722 toneladas de aço bruto em 1976 para 1.539.469 toneladas em 1977 e alcançando 3 milhões de toneladas em 1980 (Anuário IBS, 1981). Na TABELA 7 do ANEXO D, verifica-se que, em 1983, durante a gestão de Assmann, a COSIPA chegou a figurar como a maior produtora de ferro gusa do país.

Um traço comum dos dirigentes que comandaram a empresa nessa fase de expansão foi a desvinculação desses membros com uma formação específica na área de siderurgia. Um ex-presidente destaca a falta de especialização do gestor que mais tempo administrou a companhia:

*Dr. Mário não era do ramo não, ele era um fazendeiro, um grande criador de cavalos. Ele era uma figura em São Paulo, um homem íntegro, um homem correto, mas não era do ramo, ele não estava ali para fazer daquilo uma empresa, ele não estava ali para construir uma comunidade empresarial, para estabelecer uma cultura, para levar aquele negócio. Qual era o negócio dele? Não era aço, não era fazer aço ou fazer dinheiro. O negócio dele era ficar ali, contemplando aquela coisa. Eu conheci o Dr. Mário, e convivi com ele, não tirou dinheiro dali não. Ele ficava ali, ele não tinha aquela referência que tinha o Lanari (Ex-presidente da COSIPA 21).*

Ao citar Amaro Lanari Jr., o depoente procura diferenciar a visão do especialista que conhece a atividade siderúrgica e, sobre ela age, daquele indicado para

simplesmente tocar o negócio. Não que a ausência da especialização fosse um empecilho para o bom exercício da função. Existiam metas a serem cumpridas e, como homens públicos, a tendência era extrair de outras experiências bem sucedidas na administração pública, as bases da condução gerencial no ramo siderúrgico. Cabia então, a esses gestores, implementarem sistemas de administração que possibilitassem cumprir os planos estatais destinados ao progresso da siderurgia nacional. Em um típico estilo populista, valorizava-se os modelos de gestão focados no desenvolvimento humano e na melhoria das condições internas de trabalho. Uma seqüência de extratos orais retirados do depoimento do Sr. Plínio Assmann, que assumiu a presidência com a saída de Lopes Leão, esboça o determinismo do gestor público em querer agradar e conquistar os trabalhadores de baixo escalão:

*Eu agi no homem, não na máquina, nem no processo. Deixei a máquina e o processo por conta da corporação que estava lá. Eu fui tratar dos recursos humanos, de promover os recursos humanos, essa foi basicamente a estratégia. Eu fui tratar de uma coisa muito simples que é a tal dignidade do homem e, a primeira coisa em que eu agi, foi num negócio chamado limpeza. A usina tinha que ser mais limpa do que a casa do indivíduo que trabalhava lá. O banheiro tinha que ser mais limpo do que a casa do operário. A organização me apresentou uma conta de quanto custaria a faxina contratando serviços terceirizados e eu disse que não. Quem vai fazer a faxina somos nós mesmos, e fui atrás disso pessoalmente todo dia. Usei o benchmarking, então, o primeiro departamento dentro da usina que conseguiu atingir o nível de limpeza era um modelo para os outros fazerem igual. Quem primeiro atingiu isso foi a fundição que, normalmente, é um lugar muito sujo.*

*[...] Eu comecei a tratar disso com o nível mais baixo da usina, que entendia a minha linguagem, porque o técnico, o engenheiro, ele achava que aquilo não tinha importância. As pessoas não sabiam o que era limpeza. As pessoas estavam acostumadas com a sujeira. Achavam natural. Não era a limpeza pela limpeza, era a limpeza objetivando a tecnologia.*

[...] *Aí nós começamos a reduzir acidentes do trabalho e criamos um slogan que hoje em dia é muito popular no Brasil, nós criamos o “acidente zero”. Assumimos o seguinte: quando um operário nosso é acidentado, nós somos os culpados, não ele. Não interessa, a nossa organização, é uma organização em que o operário não vai se acidentar. Usina siderúrgica é serviço pesado e de alto risco, tinha mortes na usina. Quando faleceu o primeiro operário acidentado na minha gestão, eu fui ao enterro. Você imagina o que é o presidente da empresa ir no velório do operário acidentado e enfrentar a família? Foi para dar o exemplo para a usina inteira, na época com 13.500 operários, que eu era o presidente e eu assumia a culpa, então nós conseguimos reduzir brutalmente o acidente de trabalho.*

[...] *No alto forno, nós criamos uma sala de descanso, que foi considerado pelos siderurgistas brasileiros uma heresia, nós fizemos. A corrida do alto forno é de três em três horas, quatro em quatro horas; então o cara faz a corrida, entra no calor infernal, trabalha duro e depois não tem o que fazer, fica sentado no chão, na beira da bica de corrida. Nós pusemos uma sala com uma maca para ele descansar para a próxima corrida e, com isso, nós fomos dando qualificação para o pessoal de baixo.*

[...] *Com a associação dos empregados da COSIPA, nós compramos um terreno em São Vicente para o indivíduo do turno poder dormir durante o dia. Porque o cara que faz turno, ele vai para casa, a criança está fazendo barulho, a mulher passando enceradeira na casa e ele tendo que dormir, e ele não dorme. Então, nós fizemos o seguinte: nesse terreno da associação de funcionários da companhia fora da usina nós vamos botar dormitórios, de modo que, o cara que quiser, pode dormir lá e depois vai para casa*

[...] *Nós fizemos o seguinte, mudamos muito o sistema de transporte do operário. O pessoal ia de ônibus para a usina e voltava de ônibus e, chega numa época, no inverno que dá muita neblina, dá cerração e, uma vez, deu uma trombada gigante, engavetamento de ônibus, morreu gente, então nós mudamos. Eu queria fazer isto, eu entendia de transporte público. Quando deu o desastre nós mudamos o sistema. Arrumamos com a Rede Ferroviária Federal uma liturina [veículo alto motriz, tipo um vagão com motor a diesel], e o pessoal, pegava a liturina em Santos, ar condicionado, uma belíssima liturina e ia até a usina.*

[...] *Tinha uma barca em Santos que era uma espécie de barco enorme. Os operários iam até o porto em Santos e pegavam essa barca. Essa barca, a COSIPA alugava e, no fim de semana, os clubes, vários clubes de operários, pessoal do alto forno, eles se reuniam em clubes para fazer churrasco. Eles usavam essa barca, paga pela COSIPA, para fazer piquenique no estuário de Santos que é lindíssimo. (Plínio Oswald Assmann, Ex-presidente da COSIPA).*

A característica singular do populismo nessa gestão está ligada à associação com as camadas mais baixas da organização. Os critérios profissionais eram desafiados em prol de uma política beneficiando as classes funcionais menos favorecidas. Como se vê, o agente dessa cultura recorre ao assistencialismo na sua administração criando vínculos paternalistas entre o gestor e os empregados que recebem os benefícios. Acima das questões de ordem técnica e operacional, o administrador se preocupava em proporcionar à classe operária um ambiente de bem-estar social que contrabalanceasse com as pesadas condições de trabalho do meio industrial siderúrgico.

Se resgatarmos o contexto do macroambiente no final da década de 70, veremos que o Brasil iniciava um período de transição do período militar para a democracia. Paralelo ao aumento das pressões sociais por uma maior participação, refletia também nas organizações o ativismo sindical que passou a cadenciar um discurso mais politizado nas relações entre o Estado e a sociedade. Em sintonia com o contexto externo, percebe-se que a mudança é gerada pela co-evolução do ambiente com as formas organizacionais que passam a orientar as decisões gerenciais (RODRIGUES e CHILD, 2003, p.19). Diante desse cenário, a administração cosipana ia, aos poucos, cedendo espaço ao sindicalismo, que recuperava as forças reivindicatórias perdidas com o golpe de 64.

Os sindicatos, mais precisamente o dos metalúrgicos e o dos estivadores, constituíram-se em atores influentes do ambiente externo nas ações gerenciais tomadas pela cúpula da COSIPA. Isso se explica pela tradição de resistência política da região da Baixada Santista, local de gestação de movimentos de esquerda, que sempre controlaram grande parte do sindicalismo local. Até 1964, Santos viveu intensamente toda a agitação política e social que caracterizou os anos que antecederam a revolução militar. A eleição municipal, em 1947, de uma bancada majoritária do Partido Comunista, a ampla

organização sindical e a quantidade expressiva de greves com inúmeras bandeiras vermelhas impunhando o símbolo comunista nas manifestações, conferiu ao município o epíteto de “a Moscou brasileira” (SILVA, 2000). A cidade pagou caro por esse apelido na forma da forte repressão política do início do governo militar. Uma das conseqüências foi a transformação da região da Baixada em zona de segurança nacional.

Historicamente, os portuários santistas haviam estado presentes em grandes mobilizações sindicais antes do movimento militar. Entre essas, cabe destacar a reivindicação de 1908, que culminou com a introdução das oito horas de trabalho no Brasil e as duas greves gerais que atingiram a cidade de Santos no ano de 1963. Além da categoria dos estivadores, os grupos de dirigentes da COSIPA, negociavam e continuam a negociar com o Sindicato dos Metalúrgicos de Santos, protagonista da primeira greve em usinas siderúrgicas no Brasil. Com ramificações no Partido Comunista Brasileiro, a associação dos metalúrgicos, atuou ativamente dentro e fora da usina até a privatização da siderúrgica. O movimento sindical, assim, firmou-se como um elemento motivador das constantes reações dos representantes da cultura-matriz cosipana.

Para diminuir a pressão dos sindicalistas, passou-se a utilizar do artifício da introdução de canais de comunicação internos que possibilitassem melhorar a relação entre as categorias, grupos e áreas da organização. Segundo o registro do ex-presidente Plínio Assmann, os veículos oficiais da empresa, como o jornal da empresa, serviam para neutralizar a influência sindical:

*O sindicato lá em baixo era do partidão, mais pragmáticos que a turma do PT na época. Como a política das estatais era comandada pelo Ministério do Trabalho em Brasília, na realidade a coisa se decidia em Brasília, o salário. Quanto à usina, nós estávamos bem na frente deles. As reivindicações do sindicato, eles estavam muito atrasados, porque eles*

*desciam o cacete no jornalzinho deles que era “O Metalúrgico”, e nós tínhamos um jornal que descia o cacete neles chamado “Chapa”. Eu tinha jornalistas profissionais preparando o jornal, e o jornal, quando eu cheguei lá, era impresso em papel couchet, que o pessoal usava para botar em cima do Fusca para não entrar água. “Não quero mais saber disso, quero papel jornal, jornal mesmo”, e passei a imprimir o jornal aqui em São Paulo no Estadão, muito mais barato. E era um jornal jornalístico, e “não pode aparecer presidente”. No jornal anterior, só aparecia presidente e a turma sabia quem estava por cima e quem estava por baixo, conforme as fotografias que aparecessem no jornal. Eu não deixei acontecer mais isso. E era o jornal “Chapa” e o jornal “O Metalúrgico”, o Sindicato tinha liberdade para falar o que quisesse e a gente também” (Plínio Oswaldo Assmann, Ex-presidente da COSIPA).*

O surgimento de ideologias alternativas ganha espaço quando a cultura deixa visível as suas contradições internas (RODRIGUES, 1991, p.88). Representando essa cultura alternativa, o sindicato, por meio da linguagem escrita, tentava evidenciar os pontos vulneráveis da cultura dominante, que respondia às provocações com o mesmo calibre. Assim, a utilização do veículo de comunicação “O Chapa” intencionava não deixar exposto o fragilizado poder de reação da organização. O que de fato dificultava a formação de uma cultura consistente era o descontínuo propagado entre uma administração e outra. Como, de forma geral, o presidente indicado era de uma corrente política contrária ao antigo gestor, deflagrava-se uma série de mudanças logo no início de cada nova gestão.

Dois modelos de mudança importados do Japão e dos Estados Unidos, bastante difundidos no Brasil, foram implementados na COSIPA entre os meados das décadas de 70 e 80: o Programa de Qualidade Total, voltado para o incremento do desempenho organizacional, e a Administração por Objetivos – APO, técnica que auxilia no direcionamento futuro da empresa. Os programas de gestão da qualidade obtiveram ampla adesão das empresas brasileiras e hoje são indispensáveis no controle de processos de

produção, segurança e meio ambiente de qualquer siderúrgica. A Administração por Objetivos, expressão cunhada por Drucker (1993), surgiu nos anos 50, quando a teoria neoclássica deslocou a atenção, antes fixada nas atividades meio, para os objetivos ou finalidades da organização. Fez muito sucesso nos anos 60, mas sua popularidade como sistema para a implementação de estratégias declinou nos anos seguintes. No final dos anos 90, quando os métodos participativos substituíram os hierárquicos, a essência da APO tornou-se redundante.

Na Cia. Siderúrgica Paulista, os princípios da APO foram usados para que cada área da usina contribuísse com sua parte produtiva na busca maior da meta global estabelecida. Uma das disfunções do modelo está no conflito que pode ser gerado entre os setores ao longo do processo produtivo. Plínio Assmann explica como a ferramenta de gerenciamento era operacionalizada:

*Cada departamento vendia para o outro departamento o seu produto. A siderúrgica era uma usina integrada então, o departamento de coqueria produz coque para o alto forno, que produz gusa para a aciaria, que produz aço para a laminação e assim por diante, a oficina mecânica produz, a manutenção, etc., um produz para o outro. Então cada um desses departamentos tinha metas de produção e produtividade e, essas metas, que tinham que atingir, mês a mês, estavam em banners no meio da área. Público, aberto, não tinha nada escondido (Plínio Oswaldo Assmann, Ex-presidente da COSIPA).*

Pela competitividade, incentivada por meio de atribuições individuais e coletivas, colocava-se em jogo o desempenho dos grupos de trabalho. Essa avaliação,

realizada mediante apresentações públicas de resultados, expunha os funcionários responsáveis pelas tarefas a justificar perante os demais colegas o cumprimento ou não da função a ser realizada:

*O pessoal da usina tinha dificuldades de se exprimir, pois não estavam acostumados a enfrentar uma discussão aberta com vários colegas na frente e tendo que defender uma tese. Tímidos, encabulados, etc., então essa turma começou a aprender a falar em público. Nós fazíamos seminários em Santos. O pessoal das freiras lá em Santos tinha um enorme de um auditório e ali se estabeleciam as metas. Quem estabelecia as metas de corrida de alto forno era o “pretão” do alto forno. Ele que ia lá na frente expor a meta dele. Não dava para todo mundo ir lá expor, mas, nada era feito de surpresa. De modo que eu tinha o pessoal do planejamento que preparava o cara para ele aprender a se expor em público. E a missão que eu assumi foi não deixar o cara ser enrolado pela minha turma de planejamento. O cara tinha que acreditar naquilo que ele estava falando. Enquanto ele não tivesse mordido no assunto, ele não saía dali (Plínio Oswaldo Assmann, Ex-presidente da COSIPA).*

O comportamento aberto cobrado pelo gestor público revela a dificuldade dos funcionários da estatal de se adaptarem aos modelos que exigiam apresentações e trocas de informações públicas. Muitas dessas resistências poderiam ser justificadas pela característica autoritária da ideologia do sistema político vigente na época. Mesmo assim, como se verá em seguida, enquanto presidente, Plínio Assmann conseguiu solidificar alguns valores e práticas reconhecidas após as seguidas administrações que se revezaram posteriormente à sua gestão. De 1985 a 1993 (ano da venda da siderúrgica à iniciativa privada), quase um presidente por ano ocupou o cargo na empresa, num período marcado por gestões interventoras e de consideráveis intromissões de caráter político.

#### 5.4 A cultura receptora COSIPA

Para entender a cultura receptora, faz-se conveniente compreender o contexto histórico em que ela se desenvolveu. Ao contrário da USIMINAS, onde se percebe uma integração cultural entre os grupos das culturas matriz e receptora, a história da COSIPA estatal segue um outro caminho permeado por cenários de descontinuidade e pesadas interferências externas. No caso da siderúrgica paulista, as relações dos atores organizacionais com os agentes da cultura-matriz, revelam-se demasiadamente assinaladas por gestões de conflitos, coação e submissão.

Essas características na trajetória da COSIPA, extraídas dos grupos que representam a cultura receptora – gerentes, chefes de operação, engenheiros, médicos, técnicos e operadores - denotam a grande lacuna que existia entre a alta administração e os demais trabalhadores, antes da privatização da companhia. Embora sejam raros os presidentes lembrados pelos entrevistados, alguns cosipanos mais antigos conseguiram elencar a década de 70, até meados de 80, como um período considerado exceção em termos da produtividade, do direcionamento e da boa imagem que a organização conquistou com a comunidade local:

*[...] nos anos 80, era uma empresa... ela tinha uma performance boa, tinha produtos de qualidade, tinha um parque industrial bom, então o moral era lá em cima. Quando eu vim para a empresa o moral do trabalhador cosipano era altíssimo, o conceito dele no mercado de trabalho era excelente. Você ia concorrer a um emprego, você era funcionário da COSIPA, você estava admitido. Era uma empresa que*

*realmente tinha uma imagem de qualidade bastante boa (Superintendente da COSIPA 91).*

*Naquela época representava muito [trabalhar na COSIPA], representava muito porque era uma grande empresa. Tá bem empregado, tá bem no meio, trabalhar numa firma grande. Fica todo mundo assim, querendo entrar na sua casa para ver como é que é. Tem aquela idéia de que você tem um salário certo, no dia certo, não tem atraso. Esses negócios a gente percebe (Técnico da COSIPA 45).*

*Até a época do Sarney era uma empresa em que se ganhava um dos mais altos salários da Baixada. Então era muito bom e você tinha portas abertas no comércio em geral de Santos. O cosipano entrava numa loja, só faltava estender o tapete vermelho que o vendedor ia falar “Pô, cosipano, esse tem dinheiro”, e realmente era uma coisa que acontecia. Você tinha um grau financeiro um pouco mais elevado em relação a uns e, um pouco mais, em relação à maior parte da população da Baixada (Técnico da COSIPA 23).*

*[...] quando eu entrei na COSIPA [início dos anos 80], a primeira fase que eu conheci era a parte estatal, porém, naquela época havia uma administração bastante rígida no sentido das metas traçadas para a empresa, havia um direcionamento. Muitos poderiam criticar a forma, mas você via que tinha os preocupados com o desempenho da empresa de longo prazo. Havia, muito bem determinado, qual era o rumo da empresa, onde ela atuaria, o que se buscava para o futuro dela. Depois, eu não sei exatamente precisar, depois de 86, se eu não me engano, a influência política começou a ser muito forte (Gerente da COSIPA 15).*

A gestão de Plínio Oswaldo Assmann (1977-1984) é a mais citada, muito em função de boa parte dos funcionários ouvidos terem sido admitidos durante essa administração, lembrada como um período de prosperidade e boa imagem da organização. Na visão dessas pessoas, foram tempos de ações de planejamento, melhorias na usina e definições na política de recursos humanos:

*[...] eu conheci, por um tempo, o próprio engenheiro Plínio Assmann, que tinha vindo do metrô para cá. Teve uma fase, eu posso falar porque eu vi né, que deu um impulso no visual da usina. Nós tínhamos programa de*

*acidente zero, porque naquela época, os acidentes eram muito constantes e ele demonstrou para os trabalhadores que estava preocupado em fazer um programa que reduzisse esse número absurdo de acidentes (Técnico da COSIPA 67).*

*[...] quando eu entrei aqui foi a primeira vez que houve uma decisão. O presidente era o Plínio Assmann, ele tinha uma imagem de bom administrador, começou a modernizar algumas coisas e uma das coisas que eles identificaram é que havia uma carência de pessoas, de engenheiros que se tornariam administradores, que fariam carreira com um perfil melhor. Antes a decisão de contratação dos engenheiros novos era um pouco mais pessoal, decidida pelas áreas e não num concurso ou em um negócio mais institucional. Então, foi a primeira vez que foi feito um concurso (Superintendente da COSIPA 20).*

*[...] havia aquela estabilidade [no início dos anos 80] que permitia ter estratégia. Você conhecia qual era o caminho a seguir e, nesse período, foi um período muito rico porque propiciava desenvolvimento. Havia oferta de treinamento, tanto em cursos, quanto treinamento interno, aos montes. Eu procurei aproveitar o máximo possível. São raras as oportunidades que eu não peguei, quer dizer, havia investimento em treinamento muito forte (Superintendente da COSIPA 30).*

*Em 1980, fomos admitidos quase quarenta engenheiros, que passaríamos por um treinamento de dois anos na companhia, depois assumiríamos algum cargo. Então aquilo foi uma coisa muito boa, que a gente tinha uma segurança de tá saindo da escola e já tá indo e assumindo um cargo. Na hora de optar, a minha opção foi mais pela organização. A COSIPA me mostrava uma evolução salarial nos próximos dois anos, todo um treinamento detalhado de várias fases, uma integração na empresa (Gerente da COSIPA 17).*

O compromisso do homem público com a produtividade, a segurança e a formação técnica agradou aos cosipanos. Assmann regulamentou o processo de seleção, privilegiou a capacitação profissional e a promoção dos engenheiros contratados. O mercado, em um compasso demandante consumia, praticamente, toda a produção da siderúrgica. Assim, dentro da política interna para alcançar as metas de vendas estabelecidas, a diretriz na usina era de funcionar a todo vapor, tendo como alvo, os recordes a serem batidos. Não havia a preocupação com resultados econômicos ou diminuição de custos, uma vez que, as exigências governamentais se limitavam a colocar

no mercado a quantidade de aço produzida.

Entre os sistemas de administração utilizados nesse período, a Administração por Objetivos encontrou grandes resistências ao ser implementada. Para um representante da cultura receptora, ela fortaleceu o isolamento dos grupos e gerou tensões e disputas internas entre as equipes, cujas intenções visavam, exclusivamente, a cumprir o objetivo individual ou coletivo estabelecido:

*Foi uma fase de muitos conflitos. Aliás, eu não sou especialista em administração, mas esse tipo de administração, ele provoca um conflito... você ter metas, muitas vezes conflitantes, e vence o mais forte. Esse período por que passou a COSIPA, por essa fase aí, esse modelo de administração, a meu ver, levou as pessoas a um nível de conflito, de stress, de formação de grupos. Porque a tendência naquela época era os grupos se protegerem para tentar vencer os outros grupos. Você tinha anualmente lá um planejamento onde se estabeleciam as metas de toda a empresa, de todos os departamentos, de todos os setores, individualmente e nominalmente. Então havia uma concorrência interna dentro da empresa, e isso daí, a meu ver, foi o início de levar a empresa para a situação em que ela chegou as vésperas da privatização (Superintendente da COSIPA 56).*

Os problemas na implantação de modelos adotados por influência do modismo de novos sistemas de gestão podem induzir modos de conduta difíceis de serem removidos posteriormente. No caso dos programas de direcionamento, quando essas ferramentas passaram a ser adotadas no Brasil da década de 70, o foco das definições estratégicas, nos executivos de topo e o envolvimento das elites organizacionais, na elaboração e acompanhamento dos objetivos propostos, conseguiam encobrir uma participação mais efetiva de outros níveis operacionais (BRETAS PEREIRA, 1995). Na execução da APO na COSIPA, o papel dos empregados se limitava à participação em reuniões mensais de

avaliação pública destinadas a averiguar se as metas planejadas estavam sendo alcançadas. Como contam as pessoas que participaram dessas audiências, a cobrança em público foi gerando subterfúgios utilizados para maquiar os resultados não atingidos pelo funcionário:

*[...] todo mês a gente era avaliado pelo chefe da empresa e com setas. Você tinha objetivos a serem alcançados e você tinha setas, era avaliado por setas para cima e para baixo. Trazia uma tensão muito grande, não que fosse manipulado o resultado, mas a gente percebia em algumas áreas o seguinte: a pessoa não podia ter três setas negativas. O cara era literalmente ameaçado de perder o cargo. Então tinha duas setas negativas e uma positiva (Gerente da COSIPA 17).*

*[...] juntava todo mundo no auditório, cada gerente ia lá com a sua seta, né, um terrorismo danado. Você levava um monte de cacetada e não construía nada. Você saía totalmente desmotivado e preparando para reunião do mês seguinte, que eram outras setas. O legal não era saber se a seta estava boa. Eu tinha que inventar uma maneira de deixar ela boa, porque senão você levava porrada, humilhado, né (Superintendente da COSIPA 77).*

*Tinha um engenheiro que trabalhava comigo, já um pouco mais velho, a meta dele era implantar chave elétrica na usina, só que não tinha recurso nenhum, então tinha que implantar três por mês. O cara ficou louco: “Vai lá e põe uma porcaria qualquer aí que implantou. Os caras nem vêm cá ver, pô”. “Não, pelo amor de Deus”. “Você vai ser demitido, você põe essa porcaria lá”. Aí, então, virou assim brincadeira, virou um troço, foi perdendo a seriedade. Tudo aquilo que a gente queria que fizesse de sério, foi perdendo. E ninguém cobrava. Te ameaçava de demitir, não demitia. Aí, a gente foi se acostumando a virar sem-vergonha (Superintendente da COSIPA 49).*

Em razão da necessidade de evitar situações humilhantes e ameaçadoras para o próprio emprego, estabeleceu-se o costume da manipulação de informações. Impossibilitados de gerar os resultados esperados, alguns funcionários forjavam dados e situações. Na opinião de vários entrevistados, a partir de 1985, até a privatização em 1993, a COSIPA enfrentou a fase mais crítica de sua história. O gradativo desmantelamento da siderúrgica sucedeu-se em meio à constante troca de diretorias, negociadas às custas de

articulações políticas e à excessiva influência do sindicato nas áreas de produção. Soma-se a isso, o processo de desmonte das siderúrgicas estatais, que resultou em cortes significativos de investimentos na modernização e manutenção da usina.

Dois atores tiveram atuação destacada nesse período crítico da estatal: os políticos e os sindicatos. Em termos do politiquismo, caráter assinalado na cultura-matriz, as políticas de interesse pessoal resultaram em um sentimento de repulsa e imobilidade por parte daqueles que atendiam ao comando dos conselheiros e diretores indicados. Pelo episódio abaixo, verifica-se um exemplo de descalabro dos gestores públicos citado por um dos entrevistados:

*Eu vivenciei aqui um tempo, onde as Assembléias Gerais que tratavam de indicar os administradores da empresa eram suspensas por um telefonema na mesa. Havia assim uma descontinuidade administrativa muito grande, uma influência política nunca vista, eu realmente nunca soube de alguém que presenciasse tanta interferência política como nós aqui. Como eu era, por obrigação legal, vamos dizer assim, de fazer o serviço, eu era obrigado a estar presente nesses eventos. A gente sentia na pele isso. A sede da empresa era na usina, e eu sempre trabalhei em São Paulo. Eu, por várias vezes, fiz atas de Assembléia, pelo menos a minuta, e no caminho, descendo a serra, mudava tudo. Sem a época do celular, não tinha celular ainda não. Lá no caminho, paravam-se os carros no pedágio, encosta e: nome de tal tira e põe o nome de fulano. Era uma coisa assim, que a gente ficava surpreso, como é que pode dar certo? (Assessor da COSIPA 94).*

Os receptores desses desmandos, simplesmente, assistiam, como coadjuvantes, às constantes trocas de posições na companhia. A COSIPA era vista como uma empresa super departamentalizada, coberta de feudos, com culturas que se identificavam pelos diferentes rótulos profissional, setorial e político-partidário. Essas diversas identidades

dividiam os agentes da cultura receptora em verdadeiras subculturas, que geravam, por exemplo, o grupo dos “engenheiros”, o do “departamento de laminação” ou aquele ligado a um político influente - o “prefeito”, o “vereador”:

*[...] na época de estatal existia uma diferenciação: os engenheiros e o resto. Para você ter uma idéia, o capacete de engenheiro era cinza com uma faixa vermelha e preta, o dos demais era azul. Eu sabia que eu não tinha dinheiro pra fazer uma faculdade de engenharia, mas eu sabia que eu precisaria ter o curso superior. Então, eu fui consciente nisso, sabendo das dificuldades. Eu não era um engenheiro, portanto, na época de estatal, eu não poderia ter um cargo de comando, porque o cargo de comando formal era para os engenheiros. É o que na época a gente chamava de cachimbo. Eu era um cachimbo, eu levava fumada e chupada [risos]. Por quê? Porque eu respondia por um determinado resultado, mas eu não podia ser reconhecido pelo fato de ser um administrador (Superintendente da COSIPA 77).*

*[...] a cor dos capacetes, eles eram diferentes em função das áreas organizacionais. A redução tinha uma cor, a laminação tinha uma outra e você percebia nas relações que você mantinha com os seus colegas essa evidência de maneira muito forte, e isso, de uma certa forma, até atrapalhava a própria empresa porque você criava times muito mais focados para a área organizacional do que para o resultado da empresa (Assessor da COSIPA 88).*

*[...] a gente, normalmente, tinha uma equipe que comandava a estrutura gerencial e tinha uma equipe no banco, ou seja, tinha sempre outra equipe preparada, porque a qualquer negociação política no Congresso ou uma eleição para prefeito, um vereador era capaz de indicar um supervisor na COSIPA. Então, você tinha um empregado, às vezes um auxiliar, alguma coisa, e você não podia ou não queria puni-lo porque amanhã ele poderia vir para ser o gerente ou o supervisor, e você, no lugar dele. Era uma coisa espantosa, a pessoa foi perdendo muito a auto-estima. Era muito ruim, você tinha cisões, você tinha grupos, era uma empresa que a gente chamava de “igrejinha”. Você tinha o grupo de fulano, e o grupo de ciclano disputava o poder. Havia quase que um rodízio dependendo do setor. Isso para nós, para quem era profissional, gostava da empresa, isso era muito desastroso. Eu mesmo passei por isso numa gestão ou duas, até fui colocado num... chamava de corredor, quando era uma virada dessas o quê que eles faziam? Eles acabavam com a tua auto-estima, te jogavam num canto sem sala, sem nada, uma humilhação. Esse era o processo para ver se você tomava a decisão de sair (Superintendente da COSIPA 63).*

Os indivíduos que presenciaram os anos em que os administradores políticos conduziram os rumos da siderúrgica relembram o inevitável rodízio administrativo proporcionado pelo pleito eleitoral. As mudanças geradas desarticulavam qualquer tentativa de estabilização funcional na estrutura da organização. Na entrada de um novo governo, mudava-se a maioria das pessoas que ocupavam cargos hierárquicos, uma troca que se estendia, algumas vezes, até aos supervisores de operação, último nível de comando na cadeia hierárquica. Esse estigma cultural das estatais de repositórios de empregos dificultava qualquer política de redução no quadro de pessoal. Demitir uma pessoa sem uma ordem expressa do governo federal era uma tarefa árdua e envolvia um longo caminho:

*[...] antes, para você demitir uma pessoa era uma coisa muito difícil, a não ser na época que existia uma redução, uma ordem de Brasília, uma ordem já do grupo SIDERBRÁS, caso contrário, as pessoas dificilmente eram demitidas da empresa (Técnico da COSIPA 81).*

*[...] para você demitir tinha uma seqüência enorme de ações que você tinha que tomar. Você tinha que ficar de olho, punir, dar uma advertência verbal, depois uma advertência por escrito, mais duas advertências por escrito. Quer dizer, para você conseguir se livrar de um cara que não estava nem aí, ou que estava comprometendo toda a equipe (Técnico da COSIPA 58).*

Fragmentada, a cultura revelada era retalhada por facções políticas que se revezavam no poder e se utilizavam de todas as mazelas possíveis para permanecer nele. Com os setores fatiados, a simples rivalidade partidária impedia a comunicação entre as

áreas, impossibilitando qualquer atitude normativa de integração. A metáfora do jovem desajustado expõe bem a dificuldade enfrentada pelo funcionário ao lidar com a ausência de identidade originada do descompasso entre as gestões. Comportamento esse, que afetava até o nível funcional mais baixo da siderúrgica:

*[...] imagina uma criança de 15 anos que se identifica nela vários comportamentos inadequados, e você fala: “pô, mas essa criança é mal-educada”. Aí você vai fazer uma pesquisa e observa que, a cada ano dos 15 anos dela, ela viveu com uma família, quer dizer, na realidade, ela teve várias formações diferentes. Isso é o que aconteceu com o empregado da COSIPA. Chegava alguém aqui e dizia que é por aqui, agora não é mais por aqui, é por ali. No mesmo ano a gente tinha quatro presidentes (Superintendente da COSIPA 77).*

*[...] eu sofri muito também com isso aí, porque muito embora nos cargos que nós ocupávamos, os nossos patamares, não tinham nada a ver com problemas políticos, mas os nossos chefes sim, porque a política é da vida num todo, não importa o patamar que você esteja. Nós tínhamos nossos coordenadores, nossos gerentes que tinham apoiado uma linha de partido, outra linha de partido, e cada um ficava naquela expectativa: “bom, o meu partido vai subir, o meu vai cair”, então, quando esse subia e aquele caía, todos aqueles que tinham amizade com os daqui sofriam as conseqüências. Saía todo mundo junto e não deixava de ser uma ingerência que trazia uma certa intranqüilidade. Trazia também o fator insegurança porque, de repente, você está trabalhando hoje, e amanhã não sabia se estava. Eu particularmente sofri muito com esses momentos (Técnico da COSIPA 67).*

Associado ao ambiente de incerteza que reinava na siderúrgica, fruto do descontínuismo administrativo, a falta de comunicação entre os níveis hierárquicos e as freqüentes campanhas de sensibilização salarial forneciam o ambiente propício para a ação sindical. Pelos relatos de alguns entrevistados, confirma-se a participação ativa dos

sindicatos no conturbado arranjo cultural da classe trabalhadora cosipana e a presença ostensiva dos sindicalistas na área da usina:

*[...] naquela época [de estatal] a gente tinha um sindicato muito forte aqui. O cara, ele ouvia mais o sindicato, sabia às vezes da informação primeiro do sindicato do que pelo chefe dele. Ele passava a ter mais confiança na informação do sindicato do que da própria organização. Gerava muita malandragem, muita esperteza, então, você acaba mantendo um funcionário mais malandro, mais cheio de ginga, você criava a fera mesmo (Gerente da COSIPA 18).*

*Quando eu entrei aqui [1985] apareceu muita greve, umas três greves já. Greve feia. A gente ficava aqui dentro, aí a polícia entrou aqui dentro, na aciaria 1, aquele conflito. Na época tinha aquela greve ocupacional, você ficava, fazia serviço e tudo. Não tinha problema nenhum, não parava a produção. Perto de um acordo coletivo ou assembleia, eles [os representantes sindicais] rodavam todos os setores, conversavam com o pessoal dentro das unidades (Técnico da COSIPA 45).*

*[...] teve greve de a gente ficar quatro dias na usina, então o sindicato era forte até 89. O sindicato realmente fazia parar o alto forno, fazia parar a aciaria. Um sindicato realmente atuante nesse aspecto (Técnico da COSIPA 74).*

A força do sindicato com os empregados materializava-se tão ou mais intensa do que a ascendência política. Além da ampla participação do corpo operacional nas greves, havia um entendimento prévio para que a paralisação não comprometesse a manutenção do alto forno e o desligamento de equipamentos críticos. O que efetivamente existia era uma aliança de interesses fortalecida pela tríade empregados-sindicatos-políticos. Dividida e desconfigurada, a classe operária ficava confinada às pressões das associações dos trabalhadores e à influência dos políticos, que mediavam a liberação dos recursos financeiros governamentais necessários a dar fim aos movimentos grevistas. Na opinião de certos integrantes da cultura receptora, o expediente da greve, como meio de

intimidação da classe dirigente, contribuiu para aumentar a preponderância das atividades sindicais na COSIPA:

*[...] o poder do sindicato cresceu muito nessa época. Brigava muito e batalhava muito porque a administração sempre chegava lá em Brasília e dava a impressão para nós de que havia um acordo entre a administração e o sindicato. Falava: “Olha, briga mesmo, faz greve, porque aí eu chego lá e falo: ‘se vocês não me derem dinheiro, os caras lá tão parados e tal’”, então dava essa impressão para nós de que existia esse entendimento: de que a administração queria ter o poder, o fato. Criar um fato para chegarem na SIDERBRAS em Brasília e falarem: “Olha, preciso de dinheiro aqui que os caras lá tão em greve”, aí fala: “Não, isso aí você vai resolver, isso aí vocês negociam”. Era muito comum naquela época greves, greves de ocupação, era terrível, você via chegar os caminhões de colchonetes: “pronto, vamos dormir aqui dois, três dias”, então o sindicato cresceu (Superintendente da COSIPA 56).*

*[...] a greve de 83 acabou depois que parou a empresa. O presidente foi para Brasília, conseguiu autorização lá na SIDERBRAS, no Ministério da Indústria e Comércio, para conseguir lá uma verba melhor, e isso dava muita moral para o sindicato. Você imagina o sindicato falar: “se não fosse a gente vocês não tinham tido esse aumento”. E a gente ficava muito chateado. “Pô, será que a gente precisa do sindicato para conseguir as coisas?” Naquela época eu sentia isso, que tinha um poder paralelo e que às vezes era até utilizado como ferramenta de pressão em cima do governo federal (Superintendente da COSIPA 26).*

Aos poucos, foi-se institucionalizando uma contracultura manifestada por meio de ações que procuravam desestabilizar qualquer gestão que estivesse à frente da companhia. De acordo com Rodrigues (1991, p.233), a contracultura ocupa o seu espaço construindo explicações que justifiquem a sua existência quer, por meio de alianças e geração de conflitos, ou mesmo, empregando “um linguajar” que a aproxime dos grupos, nos quais se deseja adesão. A mira do representante da contracultura está sempre apontada para o discurso dos ocupantes das posições de chefia e para as diretrizes e normas

organizacionais, muitas vezes, consideradas como exageradas, gananciosas e prejudiciais ao trabalhador.

Na COSIPA o sindicato exerceu o papel de contestador ativo da cultura dominante. Ele dividia com os entes políticos a função paternalista que garantia uma série de proveitos aos funcionários das estatais, como anuênios, estabilidade no emprego, férias em dobro e outras vantagens pessoais. Essa crescente tendência de dissimular a autoridade sob a forma de proteção, passou a gerar situações divergentes. A mais comentada pelos depoentes diz respeito às licenças médicas que eram concedidas aos leucopênicos. Entre os meados dos anos 80 e o início dos anos 90 um grande número de afastamentos foram sendo solicitados em decorrência do aparecimento de casos de leucopenia<sup>9</sup>. Esse período ficou marcado por uma intensa batalha entre a empresa, o sindicato e repartições públicas da área médica. Funcionários e profissionais da saúde que estiveram envolvidos nesse confronto relembram algumas passagens:

*[...] desde 84, 86 nós tínhamos aí 1.000 e tantos funcionários afastados por leucopenia e, na verdade, muito mais por erro político da empresa do que, propriamente, por motivo técnico. Esses afastados nunca conseguiram ter alta do INSS porque o sindicato interferia. Imagina o custo para a empresa manter esses empregados. Eles tinham uma série de benefícios, por exemplo, se você negociava um reajuste para os ativos, eles ganhavam também, o que é um absurdo, porque o afastado, ele tem o contrato suspenso, mas, aqui, pagava-se porque achava que era doença profissional. Daí nós tivemos que romper com esse paradigma. Levamos alguns anos. Custou para a gente aí, quase que se atracar com médicos do trabalho, delegados do trabalho, secretário de saúde, etc, políticos de todo o naipe que você possa imaginar, quer dizer, era um paradigma. Você tinha empregado de São Paulo que nunca veio a usina, nunca*

---

<sup>9</sup> Leucopenia é a presença do número de leucócitos no sangue periférico abaixo dos valores referenciais normais para um determinado grupo populacional e racial. A redução desse número pode ser por causa de processos infecciosos, medicamentosos e agentes físicos e químicos, como o benzeno, utilizado para processar o coque no processo siderúrgico (RUIZ, 2004).

*chegou perto de uma coqueria, que é a única área onde você tem o benzeno processado, e o cara estava afastado por leucopenia. Era um problema político e a gente tinha este estigma: “a COSIPA é uma fábrica de doentes de leucopenia” (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

*Nós passamos por uma fase aqui de benzenismo, leucopenia e tal. Isso era no início da década de 80. Foi mais ou menos no período em que eu entrei e o sindicato tinha uma força muito grande. Eles entravam no nosso posto de trabalho e vinham: “Olha aí, doutor. O senhor não está afastando o camarada”. Era permitida essa invasão de privacidade em cima da gente, então, isso aí, sempre nos incomodou muito. O sindicato punha o dedo na cara da gente. Era um negócio bem desagradável. Teve médico que saiu na ocasião porque eles vinham interferir no nosso processo de atendimento. Obrigar afastamento de empregados dizendo o que era doença e o que não era. E isso a gente via que tinha uma conotação política nítida. Isso aí até os médicos do próprio sindicato. Daí nós passamos a ter uma postura de: “não, você não é médico, não entra aqui”. Já houve um confronto. Então eles colocaram um médico do sindicato, que também já era uma pessoa politicamente envolvida com o sindicato. Eles vinham com um profissional médico, até com formação às vezes não clínica, uma formação de sanitarista e, todo sanitarista, de modo geral, são os vermelhos que a gente chamava. Eles vinham com ameaças, CRM. Foi um período também que o CRM tinha uma infiltração de colegas voltados para uma facção mais política e mais avermelhada (Médico da COSIPA 33).*

A ação sindical conseguia dividir os grupos receptores. Os gerentes e, no caso específico da leucopenia, a área médica, mostravam-se acuados pela imobilidade dos dirigentes em consentirem a mobilização dos sindicatos e políticos. A fragilidade do poder de mando dos gerentes operacionais em contestar o grande volume de licenças médicas solicitadas, converteu-se em consideráveis perdas financeiras para a siderúrgica. Por sua vez, uma série de empregados, reconhecendo a força ativa do sindicato como agente das mudanças internas, tendiam a usufruir dos proveitos adquiridos e consentidos à categoria.

Seria impossível para uma organização industrial, onde predominava o interesse político e o corporativismo sindical, sobreviver sem uma estrutura técnica que lhe possibilitasse produzir. Nessas idas e vindas, uma parte do grupo de técnicos tentou se

manter distante do ambiente de manipulação e aliciamento difundido pela classe de dirigentes que se revezavam no poder:

*Eu acho que o corpo técnico sempre teve assim um sentimento de sobrevivência. De sobrevivência a esse tipo de cultura. A gente tinha que estar sempre provando que nós éramos mais capazes e quando você recebia uma orientação, uma ordem, uma coisa que você via que estava errado, você sempre tinha que demonstrar, através da sua capacidade que aquilo ali não era a maneira correta. Sempre teve um sentimento assim de colaboração, não corporativismo, mas colaborativo entre os funcionários de nível inferior. Isso com aqueles que não assimilavam aquele tipo de administração. Porque aqueles que assimilavam, e tinha muitos que assimilavam, eram aqueles que queriam ficar bem vistos pela administração ou que almejavam subir na administração. Eles se espelhavam na maneira de ser dos superiores. Esses aí, vamos dizer, estavam fora desse corpo corporativo aí de técnicos, de colaboradores (Superintendente da COSIPA 56).*

*[...] a gente não se entregava, isso era gostoso, porque o corpo técnico da empresa, ele tem uma capacidade criativa impressionante. Essa empresa faz a gente se apaixonar por ela. A gente tinha aquela... acho que é o samba no pé, não sei o que é, é aquela coisa de virar o jogo, de tirar leite de pedra. A gente conseguia fazer coisas que o equipamento já estava de um jeito que não dava. Eu não acho que isso foi conformismo, eu chamo isso de amor à empresa. A dedicação é muito grande (Técnico da COSIPA 74).*

*Depois de 85 começou a dança de diretorias, quer dizer, eu acho que em cinco anos nós tivemos seis diretorias completamente diferentes, às vezes até de facções antagônicas, para não dizer inimigas. Então esse foi um período muito difícil, mas que ajudou muito no nosso desenvolvimento. Quem tocava a empresa era o pessoal de baixo, porque a diretoria gastava mais tempo com as articulações políticas necessárias para a manutenção nos cargos. Esse foi o período que a gente pôde aprender muito, pôde errar e aprender (Superintendente da COSIPA 30).*

Parecia haver duas gestões siderúrgicas em uma só: a que fazia a usina funcionar e a que transitava na administração negociando os cargos de escalão mais alto. Com isso, alguns valores e práticas ligados à necessidade de sobrevivência da empresa

começaram a se enraizar no corpo operacional. Características como **ser aguerrido, vestir a camisa e resolver situações emergenciais** ou **consideradas operacionalmente perdidas**, foram sendo incorporadas, independentemente da rotatividade que se sucedia nos postos de direção. A obsessão de alguns agentes da cultura-matriz no cumprimento das metas de produtividade, quase um requisito para a permanência na direção, criou nos grupos receptores a habilidade de reagir rapidamente em períodos de crise. Alguns desses funcionários, hoje em cargos diretivos e de assessoria, ilustram a internalização e a prática desses valores em determinados setores:

*[...] a COSIPA, muito em função das suas necessidades de capital, de seu histórico, que foi mais problemático, ela é uma empresa assim talvez mais criativa nessa questão das iniciativas de mercado na área financeira. As necessidades faziam com que a COSIPA tivesse que ser mais criativa para resolver seus problemas de ordem financeira (Diretor da COSIPA 90).*

*[...] nós aqui sempre administramos conflitos, dada a situação da companhia, então nós sempre tivemos que ter criatividade, um jogo de cintura muito grande, porque a empresa sempre foi muito complicada, jeito de ser, administrar todos esses conflitos, essa situação toda. A situação da companhia tendo que renovar empréstimos, tendo que captar novos empréstimos, quer dizer, a administração de problemas a gente sabe (Assessor da COSIPA 12).*

*[...] o cosipano, ele sempre foi caracterizado por apagar incêndio, “Oh, deu um problema aqui”, todo mundo resolve e é imbatível para resolver em tempo (Gerente da COSIPA 18).*

*[...] o pessoal da COSIPA, a gente tem aqui uma característica que eu até acho que ela deveria ser levada para outras usinas: o pessoal consegue dar um tempo de resposta a situações de crise. Na COSIPA, ela é nota 1000, ela reage de uma maneira rápida, prática. Vamos pegar um exemplo na área operacional. Uma vez aí caiu uma estrutura lá que nós não tínhamos como levar carvão coque para o alto forno. Pois, olha, especialistas que vieram do mundo todo deram para nós 15 dias de alto forno parado. Esse alto forno parou 8 horas, o pessoal na mesma hora pegou lá, botou guindaste, põe daqui, passa para cá, então essa resposta rápida a uma perturbação do ambiente eu diria para você que é um valor*

*que a COSIPA tem até hoje. Já tivemos situações aí muito sérias e que o tempo de resposta, ele foi extremamente rápido e ágil. Eu acho que isso aí é um ponto importante (Assessor da COSIPA 88).*

São comportamentos que os grupos receptores começaram a adotar para lidarem com o estilo de gestão que predominou na alta administração da empresa pública. Fazendo uso da reconhecida competência técnica, esses agentes criaram um modo peculiar de resolver, em tempo hábil, entraves decorrentes da complicada condição operacional da companhia. De certa forma, sedimentou-se uma política industrial focada na agilidade para resolver situações emergenciais advindas da cadência dos confusos ambientes interno e externo que se formavam à cada transição administrativa. Passou-se a tornar familiar tarefas de gerenciamento para contornar problemas decorrentes da falta de uma política preventiva de manutenção de equipamentos que, rapidamente eram solucionados pelos técnicos de operação.

As práticas, por serem muitas vezes traduzidas como manifestações das crenças, podem gerar aplicações experimentais relacionadas à tecnologia e às tarefas da produção organizacional (MARTIN, 2002, p.86). Na COSIPA, até os momentos que precederam a privatização da empresa, ficou claro um certo negligenciamento nos procedimentos de conservação dos equipamentos siderúrgicos. Ao contrário da USIMINAS, a relevância dada à manutenção inverte-se na siderúrgica paulista. A função é exercida em conjunto com a operação e nunca teve o foco especialista apregoado pelos mineiros. Para alguns atores da cultura receptora essa opção, justificada pela tradição tecnológica histórica e pela própria escassez de investimentos na conservação do parque

siderúrgico, habituou o cosipano a criar meios alternativos na solução dos problemas operacionais:

*[...] essa engenharia de manutenção, não sei se era discriminada, mas ela era, eu diria para você, que ela era inchada, ela tinha muita gente. E inclusive eu chegava a me sentir mal porque tinha vários engenheiros nessa engenharia de manutenção que não faziam nada. Então você via o seguinte: que trinta por cento ou quarenta por cento daquele pessoal trabalhava e o resto não fazia nada, ficava na sala batendo papo, conversando. Por isso que realmente a visão que as pessoas tinham, pessoas da área tinham da engenharia de manutenção, era ruim. E deu para constatar que era uma realidade mesmo. Poucas pessoas naquele local trabalhavam. Tanto é que teve um determinado dia que privatizou e aí chegou o comunicado: está acabando a engenharia de manutenção (Gerente da COSIPA 4).*

*Manutenção é que nem o câncer: ele não te mata num dia, ele vai te comendo devagarinho. Você não faz a manutenção, o equipamento continua rodando. Você fala “agora eu não tenho dinheiro”, não faz manutenção, ele continua funcionando. Mas em algum momento ele começa a cobrar isso, e aí começa a quebrar e, quando começa a quebrar, quebra tudo. Bom, quando começa a quebrar tudo, quando não tem dinheiro para manutenção, você começa a dar soluções criativas que não são as adequadas, não são as corretas, mas são as possíveis. O cara precisa, tem que operar, ele tem que fazer a produção sair. A gente chama isso de gambiarra. A gambiarra, ela é às vezes o único recurso, às vezes não é o último, é o único recurso que um funcionário tem para fazer o seu trabalho. Quando não tem condições, seja por conhecimento, ou seja por peças materiais, ele dá um jeito. Eu diria o seguinte: isso influenciou na cultura do operário da COSIPA? Acho que sim (Superintendente da COSIPA 89).*

Como artefato cultural, as práticas estão expressas também na estrutura organizacional. Não havendo uma distinção de funções, os gerentes das áreas de produção industrial da COSIPA respondem pelas estruturas de manutenção e de operação. O organograma então, tende a ser construído respeitando o segmento foco do negócio e os aspectos culturais da empresa. São peculiaridades que diferenciam uma organização da

outra, esboçadas por meio dos recursos físicos, processuais e humanos existentes. Quando é anunciada uma fusão ou aquisição, fatalmente, essas questões são colocadas em discussão. A padronização de áreas comuns deve levar em conta as razões da composição original daquela estrutura, suas características culturais e os benefícios e custos para flexibilizá-las.

Dentre os elementos culturais da cultura receptora, foram pouquíssimos os rituais significativos identificados nas falas dos seus representantes. A constante mudança nas equipes de trabalho desfavorecia a prática de cerimônias de reforço de identidade. Chamou a atenção um ritual típico de degradação utilizado para comemorar o desligamento por aposentadoria:

*[...] o aposentado, ele praticamente, quando saía daqui, 20, 30 anos de trabalho, eles tinham até uma prática, o pessoal pegava ele, existia um crachá, o pessoal até brincava, brincava, falava assim, mas era verdade, o funcionário do Recursos Humanos: “oh fulano de tal, me dá o seu crachá”, picava e jogava, quer dizer, o cara teve um crachá durante 20, 30 anos, quer dizer aquilo era um... (Superintendente da COSIPA 11)*

O depoente faz referência ao procedimento rotineiro por ocasião do desligamento funcional. No período estatal era usual picotar, no último dia de expediente, o crachá daquele funcionário que se aposentava. A destruição do distintivo de identificação coincidia com a desvinculação do indivíduo, uma abjuração a todo um passado de dedicação à organização. Esse desprezo pelo artefato pôde ser sentido também em relação à vestimenta nos períodos de crise da empresa.

Introduzido na gestão de Plínio Asmann, o uniforme passou a ser adotado depois de constatadas as péssimas condições do vestuário trazido de casa pelo trabalhador.

A roupa surrada foi trocada por capacetes e uma indumentária moderna na tonalidade cáqui. Por um período de um ano, cada funcionário da área industrial recebia duas calças, três camisas e, em determinados casos, um par de botinas. Assim como na USIMINAS, no tempo áureo da COSIPA, o uniforme sinalizava brio e credibilidade na comunidade local:

*[...] na época que eu entrei [final dos anos 70] o cosipano tinha orgulho do uniforme, inclusive, você ia nas lojas, entrava com o uniforme da COSIPA, a mercadoria era colocada às suas mãos (Superintendente da COSIPA 11).*

*[...] eu lembro de que quando eu entrei na COSIPA [início dos anos 80], o médico já usava, sempre usou o uniforme bege nosso aí. E assim, a gente tinha uma aceitação no comércio e na cidade enorme. Ser um cosipano era um fator de orgulho (Médico da COSIPA 33).*

*[...] o cosipano era um cara muito orgulhoso, vestia uniforme, você ia no comércio, você tinha crédito só pelo fato de usar uniforme, então tinha esse orgulho de ser cosipano. Os caras tinham orgulho de sair daqui, eles tomavam banho e vestiam o uniforme da COSIPA, saíam daqui de uniforme (Superintendente da COSIPA 49).*

*[...] na Baixada Santista todo mundo andava de uniforme principalmente quando iam fazer compra em magazine, para fazer prestação. Porque era só chegar de uniforme, não tinha que olhar nada, então, era uma cópia do holorite e uniforme (Superintendente da COSIPA 66).*

*[...] se você andasse de uniforme no supermercado, era batata! Do caixa não escapava: “Você pode levar meu currículo?” “Em que área você trabalha?”, porque o objetivo de quem tá lá fora é entrar na COSIPA ou na PETROBRÁS (Técnico da COSIPA 74).*

*[...] esse uniforme, eu já vinha com ele desde a minha residência até a empresa, e fazia questão de voltar para casa com o meu uniforme, para fazer um crediário na cidade bastaria eu estar com uniforme da COSIPA, não me exigia mais outro documento a não ser os normais (Técnico da COSIPA 67).*

Enquanto a siderúrgica conseguiu manter a boa imagem na Baixada Santista, a identificação de ser cosipano proporcionava alta aceitabilidade nas cidades de Cubatão e

Santos. No entanto, o agravamento da instabilidade administrativa, em meados da década de 80, provocou a gradual desconfiguração da empresa. O quadro de descontrole era tamanho que, em 1988, assumiu a companhia uma gestão de intervenção indicada pelo governo federal. Nos anos que se seguiram até 1993, aos poucos, as despesas de custeio com os empregados foram sendo cortadas, até não existir mais verbas para a renovação de uniformes. O agravamento da situação refletiu no ambiente de trabalho penalizando, sobretudo, aqueles operários cujas atividades requeriam uma proteção maior da indumentária:

*“... antes da privatização a gente não tinha mais uniforme para vestir, quer dizer, a empresa parou de fabricar uniforme. Aí, a gente vinha trabalhar com calça jeans e roupa. Foi um período muito ruim porque a gente - engenheiro, gerente - ainda podia vir até mais bonitinho, de camisa de manga comprida, achando até que era mais gerente. Mas o operário que trabalhava na manutenção, na graxa, ficou esfarrapado. Então eles deixavam a roupa aqui, era, vamos dizer, uma roupa rasgada, roupa velha, parecia um monte de mendigo. Aí que dá o choque do orgulho contra o que estava acontecendo naquele momento”* (Superintendente da COSIPA 66).

*“... eu trabalhava na área de operador de gerador e, na época, a gente injetava alcatrão no forno. Esse alcatrão, se ele pingasse sobre o seu uniforme, era perda total, não saía, era aquelas manchas pretas, e não saía se você levasse para lavar. Com isso aí, muitos foram perdendo o uniforme. Aí teve uma época que não tinha roupa, falava que não tinha dinheiro e tal. O quê que tinha que ser feito era usar roupa, que nem o pessoal da manutenção usava: calça jeans e outras roupas. Ficava meio feio isso aí para você andar”* (Técnico da COSIPA 45).

Os significados expressados para a vestimenta realçam a importância dada ao uniforme, não só pelo fator identidade que ele proporciona, mas também pela desarmonia prática e funcional causada pela interrupção de sua reposição. Além da diversidade visual

gerada, há uma quebra na uniformidade que contrasta aquele que pode vir “mais bonitinho, de camisa de manga comprida” com o operário, que na falta de outra opção, volta a fazer uso da roupa surrada. Isso mostra que no ambiente industrial o uniforme é um poderoso símbolo dos valores que regem as relações de trabalho. Assim como o uniforme, a marca é um dos artefatos visíveis ainda pouco explorado nos estudos da cultura e do simbolismo organizacional.

Na COSIPA, a primeira logomarca escolhida para a empresa estilizava a bandeira do Estado de São Paulo com o nome em caracteres próprios (FIG. 7). As cores preta, branca e vermelha da bandeira paulista representam a gênese da raça brasileira. Originalmente, no canto superior esquerdo do símbolo de São Paulo, situam-se quatro estrelas a rodear um globo, em que se vê o perfil geográfico do país. Elas representam o Cruzeiro do Sul, a constelação indicadora da latitude astral do Brasil.

### FIGURA 7

#### A logomarca da COSIPA no período estatal



Fonte: Dados de pesquisa

A bandeira paulista retratada acima, concebida por Júlio Ribeiro para ser a bandeira do Brasil, após a proclamação da República em 1889, simboliza também em suas

faixas pretas e brancas que “noite e dia” o povo brasileiro estará pronto a verter o seu sangue (representado na cor vermelha) em defesa do Brasil, nos quatro pontos cardeais, simbolizados pelas estrelas de ouro que rodeiam o círculo e a silhueta geográfica do país (FEDERICI, 1981). Descartada para representar o símbolo da pátria, a bandeira foi adotada pelos paulistas a partir de 1932, tendo sido proibida durante o Estado Novo de Getúlio Vargas (que suspendeu o uso dos símbolos nacionais) e oficializada como símbolo estadual depois da Constituição Federal de 1946.

A logomarca da COSIPA acabou sendo adotada pelos grupos receptores durante todo o período estatal. Acrescida do slogan, o símbolo traduzia a “força do aço” do Estado de São Paulo, bem convidativo para o gestor político da época, quase sempre receptível aos símbolos públicos. Seguindo a evolução da história, a logomarca sofreria grandes modificações, posteriormente, com a aquisição da empresa pelo SISTEMA USIMINAS. A absorção de outros elementos culturais e as transformações provocadas na cultura receptora da COSIPA serão discutidas nos dois capítulos seguintes.

**CAPÍTULO 6**  
**O ENCONTRO DAS CULTURAS**

## 6. O ENCONTRO DAS CULTURAS

*“Aí é a pororoca, é o choque, o encontro das águas, aí você tem que ser um surfista”* (Trecho do depoimento de um funcionário da COSIPA sobre o encontro das duas organizações).

Neste capítulo são analisadas as percepções dos encontros realizados entre os funcionários da USIMINAS e da COSIPA ocorridos com a gradual incorporação da companhia paulista pela siderúrgica mineira. As reflexões levantadas sobre as culturas matriz e receptora de ambas as empresas servirão de ingredientes para investigar a que ponto a formação cultural influencia no processo de aquisição e gerenciamento posterior da adquirente.

A análise da aquisição compreendeu duas etapas, sendo a primeira delas correspondente ao período de 1993 a 1999. Nesse primeiro momento, a USIMINAS, juntamente com o Banco Bozano Simonsen, assumem o controle acionário da COSIPA. A gestão foi compartilhada, cabendo à siderúrgica mineira gerir as atividades operacionais e ao Bozano administrar as finanças da adquirida. Na segunda etapa, de 1999 a 2003, o período analisado compreendeu a incorporação definitiva da companhia paulista pelo SISTEMA USIMINAS<sup>10</sup>. Em 1999, com a retirada do Bozano, o grupo mineiro, numa negociação contábil denominada de *dropdown*, adquire 92% das ações da COSIPA.

Na verdade, são dois marcos de mudanças que as empresas vivenciaram, percebidos com mais intensidade pelos cosipanos na privatização e mais contundentemente no *dropdown* pelos funcionários da USIMINAS. Culturalmente, isso se explica, pelo lado

---

<sup>10</sup> SISTEMA USIMINAS é o nome dado às unidades que formam o grupo empresarial USIMINAS. Ele é

da COSIPA, como um resgate da identidade do funcionário, abalada pelo estado de deterioração da siderúrgica nos momentos que precederam a privatização. Para o funcionário da USIMINAS, seria a consolidação de uma posição efetiva de dono, mas, em contrapartida, revertida em apreensão em decorrência da grande dívida contraída pela empresa paulista.

O universo de significações retratado pelas pessoas envolvidas na aquisição é permeado por uma seqüência de eventos representativos de mudanças estruturais e operacionais que foram se sucedendo na COSIPA. Entre os principais episódios da primeira fase, que vai da privatização ao *dropdown*, destacam-se:

- os fatos que antecederam a negociação de venda da empresa à iniciativa privada,
- a primeira reunião dos novos donos com os cosipanos,
- a diagnose destinada a alavancar a produção da usina de Cubatão,
- a primeira reestruturação da siderúrgica e
- a assistência técnica prestada pela USIMINAS, contratada para suprir as demandas levantadas pelas áreas operacionais da companhia paulista.

A segunda fase é demarcada pela reestruturação financeira e societária da siderúrgica paulista incorporada pela USIMINAS numa complexa negociação acionária. Com o *dropdown*, a empresa mineira adquire um percentual significativo do capital social

da COSIPA e passa a administrá-la soberanamente. Nesse período, relevam-se os seguintes eventos:

- a) a parada de uma das linhas de produção da usina que operava deficitariamente,
- b) os investimentos em novos equipamentos siderúrgicos,
- c) a segunda reestruturação funcional coordenada pelos próprios gestores da companhia e
- d) a execução dos projetos de sinergia, objetivando a junção de áreas específicas e eliminação de redundâncias nos procedimentos e funções operacionais.

Entre os atores que presenciaram essa gama de acontecimentos, estão, pelo lado da USIMINAS, os membros da alta administração, os gerentes e aqueles técnicos sem cargos gerenciais; do lado da COSIPA, os superintendentes, gerentes, engenheiros e operadores que conviveram com as mudanças implementadas pela nova controladora e sobreviveram a elas. Dos extratos orais retirados das entrevistas com esses grupos de funcionários, foram surgindo temáticas que ajudaram a dirimir o entendimento analítico da influência cultural na aquisição relacionada.

A dinâmica da análise desse encontro foi realizado tendo como parâmetro as orientações do presidente do SISTEMA USIMINAS nas duas fases assinaladas. Após a privatização da companhia paulista, o norte inicial estabelecido visou a aproveitar alguns valores e práticas da cultura-matriz da adquirente, transferindo-os para a siderúrgica adquirida. Nesse discurso, estava assegurada a autonomia das duas organizações, mantida mesmo após a USIMINAS consolidar a posição de proprietária exclusiva da COSIPA. Posteriormente a essa aquisição definitiva, a instrução foi para uma aproximação maior das equipes de trabalho, definida em projetos de sinergia que unificassem as áreas comuns das

organizações. As tentativas de conservar os pilares sedimentadores das culturas das empresas, apesar de inusual nas circunstâncias de um processo de aquisição, não evitaram os problemas decorrentes dos contatos entre os funcionários das duas siderúrgicas.

A investigação de como as duas culturas se manifestam seria uma tentativa de analisar os empecilhos advindos das reações diante dos esforços de se integrar as organizações. Nesse sentido, os depoimentos que apontavam para um consenso em torno das propostas da direção do grupo adquirente estariam relacionados à perspectiva da *Integração*. As diferentes posições dos grupos ou subculturas organizacionais que dizem respeito aos valores, às transferências de práticas e aos modelos propostos de mudanças estariam associadas à perspectiva da *Diferenciação*. A *Fragmentação* se refletiria nos posicionamentos ambíguos e nas múltiplas interpretações dos trabalhadores em relação ao evento em si. As similaridades e as ambigüidades que diferenciam as duas organizações predizem como, a partir da união, originou-se uma nova cultura na perspectiva da integração. Essa análise foi feita levando em conta as diferenças entre as duas culturas e considerando os aspectos distintivos entre os relatos dos indivíduos e os dos grupos das empresas.

## 6.1 Da privatização ao *dropdown*

O primeiro período analisado aborda os eventos *ex-ante* e posteriores à privatização da COSIPA. Para entender a ligação entre a formação e a mudança cultural após a aquisição, foram selecionados os extratos orais, que evidenciaram o encontro das organizações e o impacto cultural que moveu o primeiro contato dos grupos funcionais. Fazem parte integrante desse processo as negociações que antecederam o leilão de venda da empresa. A elucidação desses fatos demonstra como as organizações se prepararam para a empreitada e de que maneira suas bases culturais influenciaram nas principais decisões da aquisição.

Em 1989, antes de sua privatização, a USIMINAS elaborou um plano de investimentos sobre novos negócios que tivessem relação com a siderurgia. Com o objetivo de aumentar o faturamento, a visão corporativa adotada propunha a meta 80:20, ou seja, 80% das ações concentradas na indústria siderúrgica e 20% em diversificação nos setores onde a presença do aço era importante (USIMINAS, 2001). Seguindo essa premissa, formou-se uma comissão para estudar a compra de siderúrgicas que estavam na pauta do programa de privatização. Tomando como modelo uma espécie de guia para associações, os executivos buscaram agir priorizando a participação mínima de 51% no controle gerencial de qualquer novo investimento e 100% quando a empresa detivesse todas as competências necessárias ao sucesso do empreendimento (USIMINAS, s/d). Investimentos de cunho minoritário só deveriam ser considerados em situações nas quais existissem de fato a reversão de outros benefícios.

Estavam na mira as siderúrgicas privatizáveis ACESITA, CSN, CST, AÇOMINAS e COSIPA. Dos estudos de viabilidade técnica, a ACESITA, estrategicamente

localizada na região do Vale do Rio Doce, foi a indicada para ser comprada. No entanto, um erro estratégico frustrou a possibilidade da aquisição. Ao tornar público a posição referendada pelo Conselho de Administração, a USIMINAS tornou-se vítima das chamadas participações cruzadas, que ocorrem quando a organização tem um número grande de representantes no conselho, objetivando um mesmo alvo. Em razão do fracasso no leilão da ACESITA, a direção da USIMINAS passou a tratar com extremo sigilo as informações sobre novos negócios. As privatizações foram se sucedendo, ficando apenas a COSIPA como a última empresa do grupo SIDERBRÁS a ser privatizada.

A oportunidade que restava para a USIMINAS ampliar a atuação no mercado de aço contava com os fatores estratégicos de localização da COSIPA (no Estado de São Paulo, maior mercado siderúrgico da América Latina), do porto marítimo que a empresa possuía com capacidade para movimentar 12 milhões de toneladas/ano e do temor que a CSN, a grande concorrente no setor e interessada no negócio, adquirisse a siderúrgica paulista. Compunha também o leque de oportunidades as moedas podres<sup>11</sup> de posse do Banco Bozano Simonsen, um dos principais acionistas que arrematara a siderúrgica mineira. Como ocorre na grande maioria das aquisições, as perspectivas financeira e estratégica sobrepuseram-se a um estudo mais detalhado do perfil de recursos humanos e das circunstâncias operacionais da usina de Cubatão.

Do outro lado, a COSIPA se preparava para a privatização. Preocupado em recuperar a única siderúrgica do sistema SIDERBRÁS que restara, o Governo Federal incumbira um militar para coordenar o processo de privatização. Coube, então, ao general Romero Lepesqueur a difícil missão de saneá-la e colocá-la à venda num prazo estipulado

---

<sup>11</sup> As moedas podres eram títulos resgatáveis do governo federal que podiam ser utilizados na compra das empresas estatais. Valiam, em média, no mercado 10% do seu valor real. Nas privatizações, permitia-se

de quatro meses. Ao tomar posse, em 15 mar. 1993, o último presidente do período estatal, ciente das dificuldades que enfrentaria pela frente, manifestou receio, tendo como parâmetro o cenário que encontrara na época:

*O emprego de 15.000 famílias, empregados e prestadores de serviços da COSIPA é a nossa maior preocupação. Esse emprego só existirá se a Companhia sobreviver em boas condições à grave crise pela qual está passando (Depoimento do ex-presidente Romero Lapesqueur, no O CHAPA, 25.03.1993).*

A preocupação do general com o alto contingente funcional, herdada de uma cultura política e assistencialista das gestões anteriores, expunha a situação de penúria que a empresa se encontrava. Combalida pela ausência de investimentos desde 1988, a usina era um retrato da defasagem tecnológica e da péssima condição dos equipamentos siderúrgicos. Defendendo-se da ameaça que a crise representava para a permanência no emprego, as associações de classes e as categorias sindicais trataram de se mobilizar para garantir a participação dos funcionários na administração futura da siderúrgica.

Uma seqüência de ações foram comandadas pelas entidades sociais ligadas à COSIPA, num esforço de sensibilizar os cosipanos, os políticos e a comunidade da Baixada Santista da importância do processo de privatização. Inicialmente, elegeu-se o representante dos empregados junto à Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização – PND (O CHAPA, 07.05.1993). Era de responsabilidade dessa Comissão definir o preço

mínimo de venda, estabelecer as moedas que poderiam ser utilizadas no leilão e determinar as demais condições do negócio.

O passo seguinte foi a formação de um clube de investimento<sup>12</sup> com a finalidade de assegurar um número suficiente de ações que desse direito de voto no Conselho de Administração. Com o apoio do presidente da COSIPA, foi realizada uma campanha de convencimento para que os funcionários adquirissem ações da empresa por meio do CIEC – Clube de Investimentos dos Empregados da COSIPA:

*É muito importante que os cosipanos se conscientizem de que sua participação no Clube é fundamental para a empresa. Muito mais importante que a força das ações, 15 ou 20%, é a força da união dos empregados (Depoimento do diretor-presidente do CIEC no O CHAPA, 08.07.1993).*

*A participação dos empregados da COSIPA no leilão de privatização não é obrigatória. É voluntária. Pessoalmente, estou certo de que é um bom negócio. Neste momento estou assinando o meu formulário de Reserva de Ações.[...] Quem quiser pode comprar suas ações individualmente. Mas não é essa a melhor maneira do empregado participar do controle acionário da Companhia. Eu quero participar do leilão de privatização através do CIEC, se os estatutos permitirem (Depoimento do ex-presidente Romero Lepesqueur no O CHAPA, 26.07.1993).*

O movimento para os empregados virarem sócios tentava reunir os frangalhos de uma cultura duramente afetada pelos impasses políticos passados, que não permitiram debelar a instabilidade operacional e o desequilíbrio financeiro dela decorrente. Mais do que conseguir dos funcionários os recursos necessários a uma participação efetiva na gestão

---

<sup>12</sup> Os clubes de investimentos são associações jurídicas reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, congregando pessoas físicas que mantêm em conjunto as ações de uma empresa. O clube administra as ações de todos os cotistas participantes e conta com os serviços de uma corretora que informa periodicamente

da empresa, estava em jogo convencer os diversos grupos de que o melhor meio para alcançar o poder e garantir a empregabilidade era pela adesão ao Clube de Investimentos. A própria fragmentação da cultura, originada das facções que, tradicionalmente, haviam se revezado nas administrações anteriores, contribuiu para redobrar os esforços na busca da motivação necessária para a mobilização da classe trabalhadora.

Fez parte também da estratégia de sensibilização dos empregados da COSIPA o Plano Empresarial elaborado por técnicos de diversas áreas da empresa, propondo medidas de saneamento financeiro, melhorias nos processos produtivos e aproveitamento da mão-de-obra existente. O projeto, apoiado por entidades sindicais, defendia a não-desativação das unidades operacionais e desaconselhava cortes bruscos no pessoal efetivo. O plano foi usado como instrumento de defesa dos interesses regionais, mobilizando o empresariado e o governo paulista:

*Mais do que mostrar que a empresa é viável, o Plano teve o mérito de envolver na sua elaboração apenas os seus empregados. Isso demonstra não só a capacidade técnica de seu efetivo, como também o vigor da união de todos em prol da recuperação da Companhia. Animem-se, arranjam dinheiro e participem do leilão. Vai valer a pena (Depoimento de Carlos Eduardo Moreira Ferreira, Presidente da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, no evento de apresentação do Plano Empresarial dos Empregados na FIESP em 20.07.1993, O CHAPA, 26.07.1993).*

*Queremos a COSIPA paulista. O BANESPA tem papéis, as chamadas moedas podres, com as quais pode participar até um certo limite do leilão das ações. Os números estão aí. A COSIPA é extremamente viável. Realmente acredito no projeto elaborado pelos cosipanos (Luís Antônio Fleury Filho, governador de São Paulo, em visita à usina de Cubatão, em 13.07.1993, O CHAPA, 26.07.1993).*

---

a posição das cotas e o patrimônio global. Na privatização das estatais os empregados conseguiam preços

O Plano Empresarial, resultado de um diagnóstico elaborado por equipes das áreas de planejamento, comercialização e produção, reconhecia como pontos fracos a descontinuidade administrativa, a atuação em mercados de média qualidade e as irregularidades operacionais detectadas. No outro oposto, a localização, o bom estado do laminador de chapas grossas, o terminal portuário privativo e a experiência da equipe técnica elencavam os pontos fortes da siderúrgica. A oportunidade para a permanência da indústria nas mãos dos paulistas dependeria da performance dos empresários e do governo estadual no leilão das ações de controle da companhia.

Para a venda da COSIPA, a Comissão Diretora de Desestatização definiu a seguinte estrutura de composição acionária: 50% de ações ordinárias com direito a voto e 50% de ações preferenciais. Das ordinárias, 80% foram a leilão e, do restante, 15%, destinaram-se aos empregados e 5% à Fundação COSIPA de Seguridade Social – FEMCO. Das preferenciais, 80% ficaram com a União, 15% e 5% foram oferecidos, respectivamente, ao CIEC e à FEMCO. O objetivo do governo federal era reter uma parcela substancial de ações preferenciais em seu poder para auferir lucros, vendendo o lote após o leilão.

Alguns outros personagens tiveram presença marcante no processo de privatização. A CSN, segunda siderúrgica privatizada do sistema, era uma das pretendentes à compra do controle da COSIPA. Comandada por Benjamim Steinbruch, um exímio negociador de reconhecida reputação no mercado financeiro, a empresa, juntamente com a USIMINAS, aparecia como uma das favoritas naturais a ganhar o leilão. Com a desistência de última hora do grupo mineiro, um consórcio formado por seis empresas distribuidoras de

aço se tornou o maior concorrente da CSN. O instigante depoimento do representante dessas empresas revela o que aconteceu nos bastidores e o desenrolar da situação:

*Nós estávamos interessadíssimos em que a USIMINAS participasse da administração da COSIPA e ela veio mesmo depois do leilão, porque ela não fazia parte formalmente do nosso grupo, mas, depois do leilão, ela comprou uma parcela importante do que nós tínhamos comprado, comprou de nós. E isso incomodou muito o pessoal da Siderúrgica Nacional, que era o Benjamim, um cara muito inteligente, muito ligado ao governo da época do Fernando Henrique. Ele tentou de todas as formas ver se conseguia fazer com que a participação da USIMINAS não fosse efetivada. Mas não havia nada de errado, tudo estava completamente certo. Nós simplesmente participamos do leilão, compramos, esse grupo nosso, e depois vendemos uma parte para a USIMINAS, nada errado, nós podíamos vender para quem a gente quisesse, inclusive para ele (Ex-presidente da COSIPA 40).*

A USIMINAS teve as suas razões para se retirar da disputa. Não que a empresa estivesse avessa à grande movimentação no mercado de aço. Sempre capitaneada pelos seus principais dirigentes, a siderúrgica mineira tentou buscar mais informações para substanciar a sua decisão. Nessa direção, encomendou-se um plano de negócios destinado a localizar as vantagens e desvantagens do investimento. O relato de um membro indicado para avaliar a situação da COSIPA retrata os obstáculos que podem ter contribuído para a desistência do negócio:

*[...] eu não sabia o que existia dentro da COSIPA e, então, catar a documentação suficiente para alicerçar o business plan [documento-base de avaliação do valor que poderia ser pago pela empresa] foi difícil. Eu não sabia o que existia. Eu consegui levantar muito documento, mas tive muita dificuldade com a confiabilidade dessa documentação. Você pegava, documento não batia com documento, dado não batia com dado.*

*O plano de produção da COSIPA não era ainda informatizado, era feito à mão nessa ocasião. Você fazer um plano de produção à mão era um processo lento e difícil, às vezes, incorporavam dados absurdos. Eu, por exemplo, cheguei lá analisando os planos de produção anteriores e as produções originais. Eu cheguei à conclusão de que faltavam 180 mil toneladas de gusa que tinham sido produzidos e que não apareciam, não tinham sido vendidos e que não tinham em lugar nenhum. Cento e oitenta mil toneladas de gusa sumidas e, estava lá, estava enterrado, porque era sobra, eles corriam no chão, basculavam o carro torpedo para o chão e não tinha jeito de recuperar (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

Foram situações que surpreenderam as pessoas envolvidas no diagnóstico inicial da siderúrgica paulista. Esse mesmo depoente, que havia estruturado similar plano de negócios para a USIMINAS, revelou a facilidade encontrada ao garimpar os dados para o relatório de privatização da usina de Ipatinga. A acessibilidade à memória escrita parece ser resultado de uma política formal herdada da gestão japonesa. Enquanto na USIMINAS são vastos os registros que formalizam a história e os processos produtivos da companhia, na COSIPA, a maioria dessas informações só consegue ser coletada mediante entrevistas com os indivíduos que fizeram parte desse legado.

Para a alta administração da USIMINAS, não somente a ausência da memória tecnológica da COSIPA desencorajara o investimento no leilão da privatização, mas também a postura de importantes parceiros no negócio e alguns vestígios de rivalidade do período estatal engrossaram o leque de argumentações contrárias à oportunidade surgida. Discordando dos arranjos desenhados, o grupo mineiro optou por se abster da transação de compra. A posição da empresa questionava as parcerias formadas de última hora que envolviam inclusive seus próprios acionistas, como foi a aliança da Vale do Rio Doce com os empregados da COSIPA feita momentos antes do leilão (O CHAPA, 19.08.1993). Guardaram-se também resquícios da era de estatização do setor siderúrgico nacional. A

concorrência entre os produtores de aços planos nos tempos de SIDERBRÁS era uma barreira à venda de serviços siderúrgicos da empresa mineira para a companhia paulista. As explicações da diretoria da USIMINAS elucidam este posicionamento:

*Desfechado o processo de privatização da COSIPA, tentamos fazer uma avaliação sobre a conveniência ou não de nossa participação nesse processo. A impressão inicial desaconselhou nosso engajamento, tendo em vista a formação de grupos regionais em associação com a CSN, CVRD e outros. Outro grupo se formou juntando grandes clientes da COSIPA. Por tudo isso, e considerando mais as resistências do passado à venda de tecnologia da USIMINAS à COSIPA, numa época em que o acionista controlador era comum, nós nos retraímos (O CHAPA, 16.09.1993).*

A negociação de compra da COSIPA na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA - foi marcada por um clima de muita expectativa e surpresas. Em 20 ago. 1993, concorrendo com 89 grupos empresariais do Brasil e do exterior, a Brastubo Construções Metálicas S. A. arrematou a siderúrgica paulista por US\$ 331 milhões, registrando um ágio de 98,8% em relação ao preço mínimo estipulado (O CHAPA, 03.09.1993). O montante correspondia a 71,79% dos 80% de ações com direito a voto. Além da Brastubo e de sua agregada Anquilla Participações Ltda, o grupo adquirente era composto por outros distribuidores de aço (A TAB. 4 do ANEXO B disponibiliza a participação dos principais arrematadores da COSIPA).

Para os compradores da COSIPA, a aquisição representou uma integração vertical regressiva (ver tipologia no QUADRO 1, pág. 35) uma vez que a compra representava a complementação do estágio anterior ao principal negócio dessas empresas.

Cientes da complexidade em operar uma siderúrgica integrada, o grupo vencedor tinha interesse na participação de pessoas que entendessem do setor e ajudassem a enfrentar o desafio de tocar uma grande usina. Um dos intermediários da operação conta as razões de ter sido a USIMINAS a escolhida:

*O concorrente na privatização do nosso grupo era a Siderúrgica Nacional e nós não tínhamos interesse porque a Siderúrgica Nacional consultada, o Benjamim havia sido consultado pessoalmente pelo nosso grupo e deixou bem claro que “você assinam, você querem participar, você põem dinheiro, assinam aqui”. E o que ele tinha lá para a gente assinar era “eu mando e você obedece”. É o esquema dele, é um homem muito inteligente, muito competente, mas é assim: ele manda e você obedece. E no caso da USIMINAS, nunca foi assim. Nós tínhamos muito mais confiança em que a USIMINAS ia ser, enfim, um parceiro, como de fato foi, muito mais adequado para a COSIPA. E tem um outro aspecto também importante: a linha de produtos da USIMINAS, ainda mais na época, era exatamente igual ao da COSIPA. Hoje já diversificou, tem uns produtos na USIMINAS que nós não temos. Mas, na época, era exatamente igual, o que facilitava mais o entrosamento que nós temos com o pessoal. Porque, veja, o Benjamim é um homem de negócios, competente, inteligente, sabe fazer as coisas. Não há nada a reclamar, só a elogiar, mas ele não é um siderurgista, não é um homem do aço e era menos ainda na época; então, a intenção nossa era ter gente que fosse do ramo (Ex-presidente da COSIPA 40).*

Era natural que os representantes do grupo ganhador do leilão, sabedores de algumas raízes históricas unindo COSIPA e CSN, procurassem o acionista majoritário da siderúrgica carioca. No entanto, os tempos eram outros, e o jeito centralizador do principal dirigente da Siderúrgica Nacional incomodou os pretendentes à compra. Uma das evidências aventadas para o desinteresse da CSN em fechar com o grupo concorrente estava nas adiantadas negociações costuradas com o CIEC que, amparado pela lei, garantira um percentual representativo das ações ordinárias no leilão. Para alguns cosipanos, era dada como certa a vitória no leilão da aliança da Siderúrgica Nacional com os funcionários da

COSIPA. A exposição de um funcionário revela como esse acordo desagradou aos novos donos:

*[...] 10.000 empregados compraram as ações da COSIPA na privatização. Num primeiro momento, eu entendi que havia um sentimento muito grande de que nós também iríamos participar mais ativamente do controle da companhia, nós também íamos ficar com o sentimento de sermos donos da empresa. Chegamos a ter entre o clube lá e os demais empregados 10, quase 11% de participação. Era alguma coisa absolutamente representativa, mas é aquilo que eu disse a vocês, houve um erro estratégico e, graças a Deus, eu não participei disso, mas eles fecharam dias antes da privatização com o grupo perdedor. É óbvio que essas coisas transpassaram as barreiras do sigilo aqui. Isso chegou no ouvido da USIMINAS e do Bozano. Essa turma veio aqui sabendo que os funcionários estavam fechados com o outro grupo, quer dizer, isso também pode ter sido alguma coisa assim de choque (Assessor da COSIPA 94).*

O desencadeamento da negociação de compra da COSIPA demonstra como os princípios da formação cultural de uma empresa podem influenciar nos lances decisórios adotados no transcorrer do processo de aquisição. Mesmo sendo a última grande oportunidade de negócio que restava para a USIMINAS, seus representantes não se abnegaram dos valores éticos e disciplinares que permearam a sua trajetória. Cautelosamente, aguardou-se pelo resultado e pelo convite para fazer parte do grupo controlador. Nesse aspecto, a pesquisa revelou um silenciamento se houve ou não um acordo prévio entre o grupo vencedor do leilão e os dirigentes da USIMINAS. Na versão do presidente da corporação, esperou-se pelo convite para, então, defender perante o Conselho de Administração a intenção de se fechar o negócio:

*Olha, a entrada na COSIPA se deu à medida que ela nos foi ofertada. Houve o leilão, e depois do leilão, o grupo que arrematou ofertou à USIMINAS uma participação. Nós analisamos e recomendamos ao Conselho que deveríamos participar, na medida em que poderia representar uma recuperação de um parque importantíssimo para o Brasil, que estava totalmente delapidado. E a COSIPA é uma empresa similar à da USIMINAS sob todos os aspectos: à medida que você punha um alto forno aqui, você punha um lá; à medida que você punha uma linha aqui na USIMINAS, vice-versa, você colocava lá. Paulistas e mineiros sempre foram crescendo as duas empresas, mas na mesma linha: era chapa grossa, laminados a quente, laminados a frio. A COSIPA é uma empresa similar no processo e tecnologia da USIMINAS; por isso, seria muito facilitado a transferência de tecnologia, a recuperação do parque (Presidente da USIMINAS 38).*

Pesou na decisão de aceitar a oferta de compra da COSIPA a possibilidade de recuperar o parque industrial siderúrgico de Cubatão. Conhecendo-se as similaridades das atividades das duas organizações, supostamente estaria facilitado o aproveitamento de processos tecnológicos comuns e de trocas de experiências que pudessem consolidar o crescimento produtivo das unidades industriais. Para concretizar esse intuito, as áreas pares passaram a se comunicar e, da intensidade desses contatos, manifestaram-se os conflitos iniciais decorrentes das diferentes formações culturais de seus membros. As duas seções seguintes tratam das implicações da cultura na nova gestão da COSIPA.

### **6.1.1 A influência cultural do controlador após a privatização da COSIPA**

Ao chegar na COSIPA em 08 set. de 1993, a primeira ação da USIMINAS foi apresentar aos cosipanos os novos diretores da empresa. Pelo acordo firmado entre os acionistas controladores, o Banco Bozano Simonsen, detentor de 12,5% do capital votante, ficou com a Diretoria Financeira, e a USIMINAS, com 49,78% das ações, assumiu a

presidência e as diretorias industrial, comercial e de administração e recursos humanos. No Conselho de Administração, a Brastubo, que havia encabeçado o vitorioso lance no leilão da privatização, empossou o presidente, a USIMINAS indicou o vice-presidente e mais um membro efetivo, e o Bozano, o CIEC e a União elegeram um representante cada um para as demais cadeiras do Conselho.

O primeiro encontro dos novos dirigentes com os funcionários da COSIPA ficou assinalado pela determinação da alta administração em indicar uma nova filosofia para a empresa e conservar a independência da unidade incorporada. Dois trechos do discurso proferido pelo presidente do SISTEMA USIMINAS confirmaram esse direcionamento:

*Aspecto importante da cultura da nova administração da COSIPA é a valorização das pessoas. Sem a equipe, nunca obteremos resultados. Baseada na cultura japonesa, nossa filosofia é voltada para o treinamento e a formação do homem na própria empresa. Ela é também direcionada para a disciplina e a hierarquia. Não haverá espaço para quem não respeitar a chefia, para quem não tiver a disciplina necessária, porque é essa a cultura que nós assimilamos ao longo de 30 anos e queremos trazer para a COSIPA.*

*A COSIPA continuará sendo uma empresa autônoma, independente, com direção e conselhos próprios. A USIMINAS participa só como acionista, mas estará aberta para transferir tecnologia, treinar pessoas em bases comerciais e de mercado, se a COSIPA assim solicitar. Como acionista, vai torcer e trabalhar para que a Companhia dê cada vez mais resultados (Depoimento do Presidente da USIMINAS no O CHAPA, 16.09.1993).*

As considerações tecidas pelo dirigente sinalizaram o estilo de valorização humana absorvido dos agentes da cultura-matriz. Transmitiu-se a idéia de que o princípio norteador seria valorizar o indivíduo e a sua integração aos grupos de trabalho, essenciais

para se alcançar os objetivos propostos. Os traços da cultura japonesa na figura do aprimoramento profissional, respeitando a ordem e a estrutura hierárquica, demarcariam os requisitos para aqueles que quisessem continuar na empresa. A imposição dessas condições básicas representava os pilares da herança de uma cultura que havia sobrevivido ao tempo; portanto, deles não se abriria mão.

Nesse ponto, a conhecida imagem de desmando administrativo e a própria situação de sucateamento operacional que a COSIPA atingira às vésperas da privatização induziam à propagação do treinamento e do espírito de equipe como meios de se atingir os resultados desejados. A disciplina e a hierarquia seriam os instrumentos de controle destinados a manter a ordem necessária à retomada do caminho da estabilização. Por outro lado, estaria garantida a autonomia da COSIPA. A orientação para a empresa caminhar com as próprias pernas sugeria que não haveria interferência nos rumos que os gestores tomassem. Essa posição compartilha da concepção da administração japonesa de que as organizações são comunidades que têm cultura e características próprias (RODRIGUES, 1991). Parecia prevalecer o reconhecimento de que os aspectos locais e regionais da organização iriam ser respeitados, reiterando que os princípios balizadores da cultura da adquirente guiariam as medidas subsequentes.

Para esses fins, transferiram-se para a siderúrgica paulista pessoas aptas a repassar os valores emanados da cultura nipo-mineira. Preocupou-se em designar para os cargos de alto comando elementos com um longo tempo de serviços prestados à empresa e comprometidos em instaurar a ordem e a disciplina demandadas na controlada. Ademais, outras modificações organizacionais se processariam progressivamente no decorrer da gestão do pequeno grupo que assumira a COSIPA:

*[...] é uma coisa interessante na cultura, porque o que nós fizemos é o seguinte, nós falamos: “Olha, lá tem uma cultura própria, nós vamos entrar e vamos colocar pessoas em pontos chaves”. Então, o presidente, o diretor industrial, o homem de compras, são certos cargos que nós selecionamos, certo? Amarramos os cargos, cinco, seis, sete, oito cargos chaves e vamos comandar o processo com a própria equipe da COSIPA (Presidente da USIMINAS 38).*

Diferentemente de uma tomada que priorizasse uma vasta substituição ocupacional, procurou-se conhecer o terreno antes de antecipar qualquer mudança brusca. A estratégia seguia os preceitos que regeram o próprio processo de privatização da USIMINAS. Quando de sua venda à iniciativa privada, a siderúrgica inteirara 30 anos de operação. Um volume grande de pessoas que haviam entrado na década de 60 foram naturalmente se aposentando, o que permitiu reduzir o quadro de pessoal, sem cortes drásticos, de 12.300 para algo em torno de 7.900 empregados. Compactuando com a filosofia de não precipitar o uso da demissão em massa, a alternativa foi apostar na coesão dos dirigentes-chave e ir aos poucos conhecendo e gerindo a cultura cosipana.

A providência tomada pela nova administração foi colocar em prática um Plano Empresarial, esse agora definido pela diretoria empossada envolvendo três etapas com ações de curto, médio e longo prazo (O CHAPA, 07.10.1993). No primeiro momento, estabeleceram-se medidas imediatas para recobrar a capacidade produtiva e financeira, bem como a imagem da siderúrgica perante o público interno e externo. A segunda etapa consistia em uma atualização tecnológica com programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, substituição e instalação de novos equipamentos. Dentro de uma perspectiva futura e desafiante, a terceira fase do Plano dependia da consolidação das

etapas anteriores. Ela contemplava a ampliação das atividades de siderurgia para outros negócios.

O primeiro passo a ser dado compreendia restabelecer as condições normais de operação da usina. Para recuperar a estabilidade operacional, a USIMINAS ficou incumbida de fazer o diagnóstico inicial das mudanças necessárias. O presidente da COSIPA na época lembra da decisão tomada:

*[...] a partir do momento que lá chegamos, uma das primeiras providências que nós tivemos foi contratar a USIMINAS para fazer uma diagnose geral da parte operacional da empresa. Então, foram para lá pessoas do mais alto nível, das diversas unidades da usina e que estudaram as diversas unidades operacionais. Nos fizeram recomendações a respeito de providências que deveriam ser tomadas de imediato e a médio prazo, os custos eventuais, custos envolvidos em todo esse processo e também um referencial: “olha, a USIMINAS, para esse parâmetro aqui, tem esse valor e considerando a realidade da COSIPA, se alguma coisa for feita, você pode atingir esse valor”, tá certo? (Ex-presidente da COSIPA 48).*

Identificadas as necessidades prioritárias, delegou-se poder aos gerentes de cada setor operacional da siderúrgica paulista para solicitar o auxílio técnico específico e indicar as pessoas que deveriam ser treinadas. A diagnose provocou o primeiro contato entre as duas empresas. Terminologia utilizada para diagnosticar os sintomas decorrentes de uma doença, a radiografia da área operacional da COSIPA contou com a presença de 36 funcionários da USIMINAS. No período de 13 a 26 de outubro de 1993, esse grupo, trabalhando junto às principais gerências da usina paulista, levantou a produtividade de cada área, comparou com as respectivas áreas da usina de Ipatinga e propôs uma série de

recomendações para melhorar a qualidade e a capacidade de produção (O CHAPA, 27.12.1993).

Tirando proveito de sua reconhecida competência técnica em serviços de consultoria tecnológica, a USIMINAS preferiu utilizar a mão-de-obra atuante desses serviços para levantar os pontos críticos de produtividade da usina de Cubatão. Mesmo sendo a maior acionista da COSIPA, a USIMINAS não abriu mão de se resguardar contratualmente ao transferir tecnologia à nova parceira. O escopo contratual estabelecia um relacionamento aberto para acionar toda e qualquer área da siderúrgica mineira (O CHAPA, 07.10.1993).

No contrato de assistência técnica firmado, estava previsto também o treinamento em Ipatinga dos cosipanos de todos os níveis funcionais, desde chefes de departamento até operadores. Segundo um alto dirigente do SISTEMA USIMINAS, a oportunidade visava a mostrar uma outra realidade operacional e visual de se fazer o aço, bem distante do panorama do complexo industrial da Baixada Santista:

*[...] trazendo magotes enormes, dezenas e centenas de homens eles viram primeiro um ambiente lindo que é a USIMINAS. Você tem um milhão de metros quadrados de jardim dentro da usina, isso não existe em lugar nenhum no mundo, depois você tem três milhões de árvores plantadas, você tem animais que se reproduziram; então, eles viram aquilo, acostumados com a poluição terrível, em que a água do mar entrava dentro da água da laminação, deteriorando e apodrecendo o aço. Nós tratamos depois a poluição do ar, a poluição de produtos sólidos, a poluição da água. Nós fomos mostrando à sociedade e a eles que é possível fazer isso. Agora, é uma reeducação, reeducação de adultos, não foi fácil (Ex-presidente da USIMINAS 47).*

Descongelar padrões antigos, mostrar um novo modelo siderúrgico e, sobretudo, transformar em ações o discurso de reerguer a empresa, estabelecendo diretrizes que agilizassem a reversão da degradante situação da companhia paulista, passaram a ser o grande desafio da USIMINAS. No desempenho dessas tarefas, foram identificados dois grupos de trabalhadores que atuaram no campo da adquirida. O grupo de gerentes operacionais escalados para prestar assistência técnica em suas correspondentes áreas na usina de Cubatão e um outro grupo de técnicos sem função gerencial. Os itens seguintes analisam a participação dessas categorias na gestão inicial da COSIPA

#### **6.1.1.1 O grupo gerencial da USIMINAS**

A análise das entrevistas realizadas com os funcionários que se envolveram nas atividades desenvolvidas no período pós-aquisição permitiu identificar um grupo gerencial formado na USIMINAS. Foram 25 os gerentes entrevistados, todos com uma longa experiência na prática siderúrgica, sendo 11 lotados na usina em Ipatinga, 13 na sede em Belo Horizonte e 1 no escritório regional de vendas em São Paulo, capital. São várias as características comuns elucidadas. A maioria teve como primeiro emprego a USIMINAS. A elevada idade média de 53 anos da amostra reflete a valorização da carreira fechada na ocupação dos cargos de gerência, tanto na sede e no escritório de São Paulo (54 anos) quanto na usina (52,5 anos). O tempo de casa também acompanha a alta taxa de envelhecimento da amostra. O período médio em serviço dos gerentes de Belo Horizonte e São Paulo é de 30 anos, e da usina, de 29 anos. Uma explicação para essas taxas elevadas é o reaproveitamento de aposentados em cargos de chefia.

Outro detalhe percebido no grupo gerencial é a formação acadêmica. Noventa e dois por cento da amostra, ou seja, 23 funcionários, são engenheiros. Na usina, o percentual alcança 100% das gerências ouvidas. Da amostragem USIMINAS, apenas dois dos entrevistados não cursaram Engenharia. São administradores e ocupam cargos com um perfil eminentemente administrativo.

A aproximação maior entre as equipes de trabalho se daria com a convocação dos gerentes da usina Intendente Câmara para a implementação das recomendações sugeridas na diagnose realizada junto às unidades setoriais da COSIPA. Alguns temas suscitam dos extratos orais decorrentes desse primeiro contato entre as organizações. **A situação de calamidade operacional dos equipamentos siderúrgicos, a desmotivação dos cosipanos decorrente da falta de investimentos e as resistências de cunho regionalista** aparecem nos depoimentos dos ocupantes das gerências:

*[...] o cenário da situação COSIPA era o pior possível. O impacto visual era muito grande, o estado de deterioração dos equipamentos, o estado de organização da área, o estado de limpeza da área ou a falta de limpeza da área, remendos em equipamentos... inacreditável. Com exaustores, por exemplo, sendo as carcaças deles remendadas com pedaço de pano, lona, papelão. Um estado realmente crítico de deterioração. Eu acho que o grande trabalho da empresa no início foi tentar fazer com que o feijão com arroz, que a gente costuma falar assim, voltasse a funcionar (Gerente da USIMINAS 13).*

*[...] nessa época, quando nós chegamos lá e começamos a fazer a diagnose, sentimos o seguinte: que a COSIPA estava em condições precárias, os equipamentos, a insatisfação das pessoas que trabalhavam lá era muito grande. Isso porque, me parece, parou no tempo, ficou parada no tempo e deixou deteriorar tudo, então este relatório, este álbum aqui [com fotos da siderúrgica na época da diagnose] realmente mostra o retrato que nós encontramos na COSIPA em 93. Realmente deixou a gente preocupado. “Como nós vamos conseguir produzir nessa usina?” (Gerente da USIMINAS 57).*

*Quando nós começamos a trabalhar lá, isso foi logo que privatizou, víamos claramente um desânimo total. As pessoas que tinham mais potencial já queriam sair, já tinham até procurado outra coisa. E as que estavam lá, a gente via que elas eram muito desmotivadas, não acreditavam que as coisas acontecessem. Porque tá lá para fazer um determinado investimento, fica aí seis, oito anos, o investimento não acaba, o trem não fica pronto e não tem oportunidade (Gerente da USIMINAS 64).*

*Eu conheci pessoas lá que saíram, estão em outras empresas que não têm nada a ver com siderurgia que... “como é que eu posso estar motivado, animado para trabalhar num setor onde não tem recurso, quebra, não tem recurso, improvisa, não tem tela para substituir, eu não posso atuar aqui, que meu serviço não aparece”. Então, essa desmotivação era em função do que o equipamento pode dar e, muitas das vezes, quando a gente questionava por que não fazia, o cara falava: “ah, não tem equipamento, a manutenção não pode atender”, fala que não tem efetivo, essas conversas que a gente já conhece (Gerente da USIMINAS 52).*

*Havia, assim, um descontentamento muito grande dos funcionários para com a empresa. Com a chegada da USIMINAS, a gente imaginava: agora vai haver uma mudança muito grande, eles vão passar a acreditar. Não, tinha uma rivalidade muito grande. Inicialmente porque uma empresa de Minas Gerais comprar uma empresa de São Paulo. São Paulo é uma potência, é um Estado que tem um nível, não só econômico, como cultural maior que os outros Estados brasileiros. Aquilo ali criou um mal-estar dentro dos funcionários da COSIPA. A maior dificuldade nossa era tentar levar os nossos conhecimentos para eles, porque eles sempre falavam assim: “puxa vida, uma firma de Minas Gerais querer ensinar a gente a trabalhar”. Até nesse aspecto existia dificuldade, não era só no aspecto de procedimentos que nós tínhamos dificuldades (Gerente da USIMINAS 28).*

As percepções iniciais da classe gerencial que trabalhou na diagnose e na assistência técnica posterior delineiam o quadro de abandono encontrado na COSIPA. Acostumados a um ambiente industrial regido pela ordem e o zelo, a manutenção precária e improvisada dos equipamentos siderúrgicos chamou a atenção dos gerentes da USIMINAS. De certa forma, as improvisações rotineiras do cosipano procediam da escassez de recursos financeiros para a produção siderúrgica, o que fazia o funcionário se virar da maneira que lhe convinha na solução dos problemas emergenciais. Empenhado em retomar o processo

produtivo, o passo a ser dado pelo grupo gerencial mineiro era recolocar a degradada estrutura operacional em condições de funcionamento.

Além do desalento advindo do estado de fragilidade da estrutura industrial, haviam as resistências de caráter regional. O choque de culturas envolvia o bairrismo característico da disputa que move os dois grandes Estados da Região Sudeste. Na opinião do mineiro, o desconforto do paulista em ser adquirido por uma empresa de Minas Gerais desencadeava uma onda de reação contrária à presença da USIMINAS, o que só se romperia com a demonstração da capacidade de retomada da produção.

Para alavancar a capacitação produtiva dos cosipanos, o acordo de assessoramento técnico entre as duas organizações previa o encaminhamento de um grande contingente de pessoal à usina em Ipatinga, visando a homogeneizar o trabalho das áreas equivalentes. Seguia-se a trajetória concebida no discurso dominante. Ao estabelecer relações entre os funcionários, conhecem-se as percepções, as diferenças e similaridades da função, discutem-se as direções, mas, não necessariamente, exige-se o mesmo modo de realizar a tarefa. Novamente, a injeção da cultura japonesa esteve presente na dinâmica de aprendizagem. O depoimento de um gerente da USIMINAS que participou dessa etapa ilustra esse procedimento:

*Uma das primeiras coisas que a USIMINAS providenciou foi o seguinte: ela pegou níveis de gerentes da COSIPA e levou a Ipatinga para receber palestras nossas, conversar conosco, discutir, falar a maneira de trabalhar; este trabalho visou também conhecer o parceiro. Se você era o meu parceiro lá da COSIPA, você ia passar dois dias comigo para ver como é que eu faço, o que eu faço no dia-a-dia. Depois, nós tivemos um projeto técnico. Técnicos, operadores da COSIPA vinham e faziam a mesma coisa, olhando lá na área, como é que nós fazíamos. Houve o sindicato. O sindicato de lá veio aqui, ver o sindicato daqui, como é que*

*trabalhava, como é que fazia. Buscou aproximações, quer dizer, a USIMINAS buscou, sem querer quebrar muito a cultura da COSIPA, aproximar as culturas (Gerente da USIMINAS 32).*

O legado de empregar esforços em conjunto, de aprender entendendo a tarefa do outro, fez parte da estratégia de aproximar as equipes organizacionais. Essa troca de informações se estendeu desde os níveis gerenciais e operacionais até as entidades sindicais, numa nítida política de avizinhamiento que procurava demover os obstáculos à boa convivência entre as empresas. Nota-se uma manifestação de integração quando o entrevistado registra que as relações estabelecidas eram no sentido de entender a outra companhia, sem fazer valer as intenções de interferência cultural.

Para certos gerentes, a contratação da assistência técnica acabou gerando uma situação de dubiedade. Habitados a prestar serviços para outras siderúrgicas, tratava-se ali da transferência de conhecimentos a uma unidade de negócio do grupo. Onde deveria existir uma natural colaboração de parceria, produzia-se uma relação contratual cliente-fornecedor. Na percepção desses funcionários, a posição de assessorar ficava prejudicada pela tendência geral de acompanhar as diretrizes estampadas no discurso da presidência. Os fragmentos que se seguem constataam as ambigüidades manifestadas:

*Apesar de nós estarmos com toda carta-branca, vamos falar assim, para poder recomendar alguma melhoria, alguma mudança, algum novo procedimento, alguma filosofia diferente, não podíamos impor a coisa. Às vezes, o pessoal considerava isso como uma imposição que estava descendo goela abaixo, mas sempre foi tentado fazer através do convencimento, através de reuniões, através de discussões (Gerente da USIMINAS 13).*

*[...] nós tentamos mostrar o que estava ruim e o que nós poderíamos fazer e fomos trabalhando sempre. As coisas, sempre você tem que discutir muito, você tem que ter uma facilidade de relacionar com as pessoas, você tem que se colocar na situação de estar ensinando o pessoal a trabalhar, mas você é um assessor técnico, você não é o executante, então muitas das pessoas aqui da USIMINAS, às vezes, sentiam dificuldade disso. Porque ele, por exemplo, chegava lá, ia dar uma assistência técnica, como o pessoal não cumpria, às vezes, passava uma informação um dia, ele não fazia aquela operação daquele jeito, aí ele começava a sentir: “pôxa vida, esses caras, eu tô mandando eles fazerem desse jeito, eles não fazem”. Você tinha que falar uma, duas três, quatro, vinte vezes. Mas, uma hora fazia. Aí, a coisa começava a funcionar. Esse trabalho é um trabalho de insistência, você não consegue nada sem insistir, sem convencer as pessoas. As pessoas têm que ser convencidas. Esse trabalho não é fácil não (Gerente da USIMINAS 57).*

A efetivação do conselho técnico esbarrava na resistência do cosipano. Tal comportamento encontrava respaldo na forma já descrita no capítulo anterior de o assistente da USIMINAS conduzir esse processo, fazendo valer a intenção de institucionalizar a recomendação indicada. O metódico acompanhamento, seja ele guiado pela negociação ou pela persuasão, era percebido como um procedimento obrigatório. Ao mesmo tempo em que se cobrava a implementação da mudança discutida entre as partes, pairava o ensejo de respeitar a independência das duas siderúrgicas. A colocação do Gerente 57 ajuda a elucidar as contradições presentes nessa orientação. Ao se referir às posições de “estar ensinando” e ser “o executante”, o narrador destaca duas funções: aquele que ensina instrui o aprendiz indicando o certo e o errado; e aquele que recebe o ensinamento transforma ou não o conhecimento adquirido em prática. Para completar todo o ciclo de aprendizagem, era necessária muita conversa e a habilidade de saber convencer o parceiro sobre a relevância da transformação operacional a ser executada. A trajetória cultural das empresas facilita o entendimento da dificuldade relacional que levava ao não-cumprimento da nova operação proposta.

Do lado da COSIPA, tratava-se de profissionais de boa formação técnica e acadêmica que, no decorrer da história da siderúrgica, tinham testemunhado o rodízio sem fim das gestões administrativas. O sentimento inicial era de que a USIMINAS seria apenas mais uma entre as tantas administrações transitórias. A decisão de preservar a auto-gestão favorecia a aceitação de dar continuidade aos processos operacionais em funcionamento. Isso fazia com que o funcionário acatasse provisoriamente a instrução, mas, logo depois do retorno do assessor técnico a Ipatinga, voltava-se ao antigo jeito de proceder.

No contexto do gerente USIMINAS, a disciplina, o comprometimento, o coletivismo e o foco em resultados foram naturalmente sendo utilizados na transferência de tecnologia. O que incomodava as gerências era a falta de compromisso do cosipano para executar o aconselhamento acertado entre as partes. Avezados ao regime disciplinar de origem, alguns gerentes inconformavam-se com o retrocedimento dos novos parceiros. “Insistência técnica” – pejorativamente - passou a ser o nome dado às seguidas retomadas de implantação das recomendações sugeridas:

*Nós tivemos uma fase de assistência, depois de recomendação e insistência técnica. Não dá. Não dá. Então isso numa primeira instância, não que o pessoal nosso chegou com arrogância, nosso pessoal é muito preparado, pode ser algum fato isolado, né? Nós preparamos muito, eu falei: “Olha, gente, nós temos que chegar lá, respeitar a experiência do pessoal, fazer um trabalho, procurar ser o menos antipático possível, sem querer esnobar nada. Mostrar que está para trabalhar junto”. Preparamos o melhor que nós podemos, mas era interessante, porque nós chegamos a ter gente trabalhando de turno. Segunda, terça, quarta, quinta e sexta, operava bem. Sábado e domingo nós não estávamos lá, voltava (Gerente da USIMINAS 43).*

Pode-se dizer que a execução da operação industrial recomendada estava condicionada à presença do assessor técnico da USIMINAS. A etapa de análise, discussão e sugestão de melhorias, que contava com a participação de ambas as equipes, fluía normalmente. Contudo, a simples separação dos grupos de trabalho retrocedia o avanço tecnológico alcançado. Acostumados a atuar diretamente na área de produção, cobrando pessoalmente o aprimoramento dos processos siderúrgicos, alguns gerentes se sentiam incomodados com o descumprimento das atividades previamente acertadas junto a seu par na COSIPA.

As resistências não se encerravam aí. A presença dos funcionários da USIMINAS vestidos com o uniforme da empresa causou contradições na usina em Cubatão. No ambiente onde o traje representa um artefato que indica a bandeira de origem ou a função do usuário, a vestimenta pode ser interpretada como um elemento de identidade que visualmente vem a ser objeto de rejeição para indivíduos ou grupos de caracterização oposta. Esse constrangimento é facilmente percebido, por exemplo, nos conflitos entre torcidas de times de futebol gerados por qualquer peça de vestuário visível identificando o apego do indivíduo à equipe rival. Se a autonomia pregada pela alta administração envolvia a manutenção das simbologias, ela não encontrou o apoio de vários gerentes que se negavam a vestir o uniforme da organização de origem ao irem a COSIPA. Percebe-se, então, a diferenciação no posicionamento da classe gerencial:

*O fato de ele enxergar o meu uniforme e olhar para mim e falar “esse cara é da USIMINAS, esse cara é aquele que comprou, esse cara é aquele que se acha o melhor”, para que eu vou botar isto ? [o uniforme]. Eu tiro,*

*pô, se eu posso evitar esse conflito, para que eu vou usar (Gerente da USIMINAS 86).*

*[...] eu tinha uma missão um pouquinho diferente. Se eu entrasse com o uniforme da USIMINAS, eles achariam que eu seria um soldado. Seria um coronel. E nós teríamos que mostrar uma imagem diferente nesse ponto, e a gente já sabia da resistência que tinha. Então lá, especificamente, eu não vou de uniforme da USIMINAS. Eu sempre procuro dizer que ali eu não sou USIMINAS, eu sou um colaborador, um auxiliar etc. Eu sempre procurei ir sem uniforme porque eu acho que uniforme lá, para eles, ainda agride um pouco (Gerente da USIMINAS 28).*

*Têm algumas passagens como, por exemplo, o sindicato, porque tinha ônibus da USIMINAS, o pessoal xingava: “Esses mineiros, vagabundos” e tal. E estavam todos de uniforme. Era visualizado como alguém que iria tomar o emprego deles ou alguma coisa assim (Gerente da USIMINAS 79).*

*Como nós fomos lá para poder, muitas vezes, apontar os erros, para poder corrigi-los, então, quando vinha a pessoa da USIMINAS, existia aquela resistência, aquela repulsa (Gerente da USIMINAS 13).*

Colocados em risco os resultados que se pretendiam alcançar na integração das duas empresas, o simulacro intencional de vestir o uniforme do parceiro na área de trabalho desse, transformou-se numa proposição alternativa. A decisão de adotar o uniforme da adquirida foi a solução adotada por um gerente da USIMINAS para diminuir os efeitos da resistência à atuação de seus funcionários em uma tarefa conjunta na área da COSIPA:

*Num determinado momento, eu pedi para a minha equipe que tirasse esse uniforme da USIMINAS e vestisse o uniforme da COSIPA, para não aparecer no meio. Mandeí fazer isso e foi feito, aí você desaparece no meio. Isso eu acho que melhorou, porque você chegava para almoçar no restaurante, todo mundo te olhava. Cheguei no chefe da usina e falei “olha, precisava mudar os uniformes, você topa?” “Topo, vão fazer, vão fazer”. Mudamos, usamos o uniforme da COSIPA, aí você desaparece no meio de todo mundo, você é mais um cosipano e não um USIMINAS que está ali dentro. Mudamos mesmo [risos] porque eram muitos. Chegavam*

*70 pessoas com o uniforme da USIMINAS dentro do restaurante, era como se estivesse tomando conta do restaurante. Entram 70 cosipanos, você está dentro do contexto. Funcionou, funcionou bem [risos]. A maioria achava que aquilo era o melhor e que era uma maneira de tentar entrosar melhor com a COSIPA, porque era essa a nossa intenção. Mesmo porque, se não entrosasse, nós não conseguiríamos resultado, pô! (Gerente da USIMINAS 29)*

Ao solicitar os uniformes da COSIPA para seus funcionários, o gerente procurou uma forma de identificação que facilitasse o processo de integração. Isso demonstra que o simbolismo expressado pela roupa de trabalho pode vir a integrar ou diferenciar as pessoas. Há também um valor econômico intrínseco, uma vez que, associado à diminuição das tensões internas, estar-se-ia garantindo o bom desenvolvimento da atividade produtiva. Entretanto, não são todos os que se sentem à vontade usando uma outra vestimenta. Bresler (1997, p.117) atenta que dependendo do domínio do artefato - no caso específico é o uniforme no ambiente siderúrgico – a história do sujeito e o que aquele símbolo representa para ele têm significados diferentes. Usar a roupa de um concorrente histórico pode significar para alguns renunciar a toda uma identidade construída dentro de uma trajetória de vida em uma organização:

*[...] tem gente que é pior, que aí faz o pior. Tenho uma crítica mais forte ainda, tem gente que tira o uniforme daqui e veste o uniforme de lá, ou seja, coloca o corpo numa alma que não é esta alma, é pior ainda, a alma COSIPA é outra, então, o cara chega e “não, eu vou para a COSIPA, eu vou botar o uniforme da COSIPA e vou mostrar para ele que eu sou do time de lá”. Não adianta fazer isso. Isso é pior ainda, é falsidade maior ainda, tá, então, por favor, pelo amor de Deus, vá numa neutro... vai numa cor um pouco mais neutra. Não adianta pegar e botar o uniforme escrito COSIPA e ficar desfilando com COSIPA, e ser inteiramente corpo USIMINAS, corpo e alma escrita (Gerente da USIMINAS 86).*

Mesmo com o exemplo do presidente do SISTEMA USIMINAS, que veste o uniforme da COSIPA toda vez que está na siderúrgica paulista, ainda assim, persiste a ambigüidade quando está em discussão o uso do uniforme na usina de Cubatão. Se o problema não advém da preparação das empresas em ensinar e receber as melhores práticas, é possível que a ineficácia da funcionalidade esteja no sistema de intervenção escolhido para gerir a relação entre as duas siderúrgicas. Considerando-se alguns extratos orais, surge então o tema do questionamento sobre a decisão de preservar a independência das duas siderúrgicas.

A referência central da contestação desses gerentes é a posição tomada por parceiros e concorrentes da empresa na aquisição de outras siderúrgicas. Entre as analogias recordadas, a participação da USIMINAS na privatização da venezuelana SIDOR – Siderúrgica del Orinoco C.A.<sup>13</sup> é a mais comentada por aqueles que atuaram na aquisição daquela estatal. Com um modelo de gestão oposto ao concebido na COSIPA, os grupos adquirentes, tendo a argentina SIDERAR como principal executora das decisões operacionais, trocou todos os cargos gerenciais da SIDOR. O modelo de mudança do grupo italiano Techint, que havia sido utilizado antes na própria privatização da SIDERAR, é resgatado para questionar o discurso dominante defendido na siderúrgica paulista. A diferenciação é notável nos depoimentos do nível de gerência operacional da usina:

*A gente tem um exemplo também de uma firma [SIDOR] que nós ganhamos assessoria. Nós somos acionista minoritário nela. Essa firma da Argentina [SIDERAR], foram eles que assumiram o controle da*

---

<sup>13</sup> A SIDOR foi comprada pelo consórcio Amazônia formado pelas siderúrgicas Tamsa (México) e SIDERAR (Argentina) do Grupo Techint, Sivenza (Venezuela) e USIMINAS (Brasil). O consórcio detém 70% do controle acionário da usina da Venezuela.

*empresa. Os principais cargos de comando ficaram na mão da empresa que comprou, que é o que nós achamos que devia ter sido feito aqui [na COSIPA] (Gerente da USIMINAS 27).*

*A SIDERAR comprou a SIDOR junto com a USIMINAS; ela foi lá, tirou tudo e fez uma outra empresa. Não foi isso que aconteceu na COSIPA, nós fomos tentando assimilar a cultura deles para fazer uma equipe homogênea e isso está custando muito, eu entendo que isso aí está custando muito (Gerente da USIMINAS 29).*

*[...] eu até tenho uma opinião que eu aprendi com a Techint. Eu acho que a primeira coisa que eu faria com a COSIPA, seria mudar o nome, não existiria mais a palavra COSIPA (Gerente da USIMINAS 43).*

São discursos que contradizem a proposta de assimilação gradual entre as duas culturas. A tomada impositiva adotada pela Techint nas usinas sul-americanas sugere que a incorporação da COSIPA deveria ter acontecido com uma substituição maior das posições de gerenciamento. Assemelhar os modos de gestão é um processo que demanda tempo e desgaste. Na visão dessas pessoas, a assunção mais efetiva dos mecanismos de controle seria uma condição essencial para a consolidação das ações de mudança. Até a identidade da adquirida é colocada em cheque, ela é quem deveria absorver a cultura da adquirente. Outros gerentes lembram-se da similar conduta de um grupo empresarial brasileiro:

*Quando a Gerdau compra uma empresa, ela vem, ela compra e fala assim: “oh, meus relatórios são deste jeito, eu trabalho deste jeito, todo mundo tem que fazer do meu jeito, do meu relatório. Investimento, só eu que aprovo, acabou”. Então, ela chega e toma conta da organização. Quer queira, quer não, a cultura ela nem liga para isso: “A cultura? Vocês vão ter que abraçar a minha”. É uma filosofia que não foi adotada aqui. Agora, quando você faz isto, por incrível que pareça, ditador nesta hora funciona melhor do que democrático. Na minha opinião, se você não trocar as pessoas, principalmente do lado que vai ser comandado, você vai ter muita dificuldade, porque continua do mesmo jeito (Gerente da USIMINAS 82).*

*[...] nós temos aqui no Brasil outros grupos que fazem isso, né? Tem uns grupos parecidos com o Iustrich. O Iustrich, o time estava muito ruim, a coisa não estava indo, eles chamavam o Iustrich. Dois meses, ele batia nos jogadores, tirava os estrelas, o time dava um excelente resultado, mas ele não podia passar mais de dois meses, mandava ele embora, porque daqui a pouco pegava as manias dele, então, tem esta turma que só chega... é o açougueiro e vai embora, depois fica o outro para soprar ferida. É um modelo (Gerente da USIMINAS 32).*

Os aspectos frisados denotam que o modo de gerir do adquirente pode ter uma conotação forte no funcionamento posterior da adquirida. O exemplo do grupo gaúcho impondo os seus meios de controle após a compra de outras empresas é a referência comparativa com o modelo implantado após a privatização da COSIPA. Estando no mercado de aquisições há mais tempo, a história da Gerdau pressupõe a incorporação de políticas competitivas mais arrojadas<sup>14</sup>. Situada no Rio Grande do Sul, região desprovida de matéria-prima, a empresa aprendeu não só a lidar com essas dificuldades, como também expandir os negócios mediante aquisições no Brasil e no exterior.

Colocar em segundo plano a questão cultural local e fixar logo novos procedimentos, posição assumida pela Gerdau e pela Techint (na Argentina e na Venezuela) estaria mais associada a uma opção estratégica de imediatamente validar os princípios do comprador. Quando o desempenho organizacional deixa a desejar, ações disciplinares, como a citada na analogia feita com os métodos do técnico de futebol Iustrich, passam a ser uma alternativa. Traduzem-se em medidas provisórias que sacrificam os ociosos e eliminam os indesejáveis. No entanto, o radicalismo embutido na proposição de tomada ríspida da empresa adquirida não é unanimidade entre os gerentes. Alguns

---

<sup>14</sup> A organização familiar Gerdau através de seu mentor Curt Johannpeter alavancou os seus negócios a partir da década de 1940 adquirindo e saneando a Siderúrgica Riograndense, a sua mais antiga unidade em atividade. Sobre a trajetória do Grupo Gerdau ver MACHADO (1991).

fragmentos da classe gerencial defendem o posicionamento assumido pela USIMINAS na COSIPA, referendando as características do mineiro de ir conquistando aos poucos o alvo almejado:

*Nós já vimos aí diversos exemplos de aquisições tipo SIDOR na Venezuela, que foi a Techint lá, até a USIMINAS participa desse grupo, chegou lá e: “isso aqui é meu”, pôs todo mundo pra fora. Nós já vimos diversos outros exemplos de como fazer isso, umas dando certo, outras não dando certo. Eu acho que a estratégia que o presidente está adotando é uma estratégia que é característica dele e da USIMINAS de ir comendo pelas beiradas, vamos chamar assim, o mineiro fala isso. Então, na COSIPA tá sendo feito assim: nós temos que mostrar competência e depois a gente vai ganhando. A palavra ganhar não quer dizer que chega lá e toma não, ganhar que eu falo é fazer com que os caras lá façam conforme o jeito mais correto. Isso foi o que nós fizemos com a COSIPA, nós entramos com muito jeito. Hora nenhuma foi colocado para eles nenhuma receita, a receita vai acontecendo (Gerente da USIMINAS 34).*

*[...] aquela mentalidade de chegar e “eu vou tomar conta”, não teve nunca essa mentalidade. Com o passar do tempo, muda-se uma pessoa. É natural que você mude determinado cargo, mas nada assim violento e drástico, que pudesse parecer que a gente estava chegando lá para tomar o serviço deles, tá certo? Não houve esse episódio. Isso pode ser importante porque uma das grandes dificuldades que pode ocorrer nessas fusões é esse atrito que tem quando chega uma equipe para tomar o lugar da outra (Gerente da USIMINAS 64).*

As estratégias de ocupação divergem, variando de acordo com a postura adotada pelo adquirente. Uma atitude mais agressiva implicará uma velocidade mais rápida e radical nos rumos da organização. O outro caminho segue uma adaptação incremental, propondo mudanças cadenciadas nos procedimentos e trocas de cargos. Essa foi a posição da USIMINAS de gradualmente ir conquistando a aceitabilidade do cosipano. À frente dessa corrente, estava uma carga de conhecimentos técnicos pronta para ser colocada à

prova, visando à melhor maneira de discutir e executar a atividade. Vencer significava, no melhor costume mineiro, conversar e ir construindo juntamente a fórmula da prática ideal.

Ambas as alternativas acima explicitadas representam as principais linhas de mudança cultural que as organizações podem adotar. Como afirma Meyerson (2001), ao contrário do modo impositivo da ação drástica, o poder da abordagem evolucionária está na alta frequência discursiva entre os atores organizacionais. A mudança evolutiva consiste em decisões moderadas, incrementais e descentralizadas que, com o passar do tempo, produzem um amplo e duradouro ambiente de menos revolta. O que se percebe, no entanto, é que posições antagônicas sempre existirão. As gerências do adquirente poderão tender a reivindicar a legitimação do poder como forma de impor o seu estilo de gestão, da mesma maneira que os gerentes da adquirida tentarão fazer valer os direitos de resguardar a autoridade nas suas áreas de atuação. São posições contrárias que sempre persistirão no discurso gerencial das aquisições, independente dos níveis de intervenção implementados. Vejamos, então, as reações daqueles que não ocupam cargos gerenciais, convocados para exercerem funções técnicas específicas.

#### **6.1.1.2 Os técnicos não-gerentes da USIMINAS**

Entre os funcionários que trabalharam na COSIPA após a aquisição, encontram-se alguns técnicos sem função gerencial, como engenheiros, analistas de comercialização, assistentes industriais, supervisores de manutenção, etc. Esse grupo que, em geral, não era acompanhado pelas gerências às quais estava subordinado, recebia missões operacionais específicas a serem cumpridas junto aos gerentes e demais funcionários da siderúrgica paulista.

Com uma média etária de 47 anos, a amostra de 15 funcionários registra um tempo médio em serviço de 24 anos. As temáticas identificadas nesse período pós-privatização da COSIPA giram em torno dos extratos orais da **precária situação operacional da usina, das resistências dos cosipanos e sindicatos locais à presença física das equipes da USIMINAS e das estratégias de aproximação e convivência utilizadas para reverter essa rejeição.**

Semelhante às impressões percebidas pelos gerentes, os técnicos e operadores se espantaram com o descalabro encontrado na unidade siderúrgica de Cubatão. As situações de risco citadas ameaçavam a própria integridade do profissional:

*Eu tinha medo de trabalhar em alto forno porque tinha vazamento de gás toda hora. Dava vazamento de 500 até 1000 PPM na área de alto forno. E a gente tinha medo. A gente tinha que trabalhar com o máximo de cuidado. Você tinha que ficar atento até ao fluxo de vento ou de ar, para você não ficar em contato com o gás. Inclusive, na época, nós gravamos com um medidor de monóxido de carbono e a gente trabalhava com ele lá. Por quê? Porque as tubulações estavam todas oxidadas, todas enferrujadas, vazamento de água, de ar, as ruas cheias de lama empoçada, muita água, entendeu? Então, a situação era precária mesmo, caótica (Técnico da USIMINAS 92).*

Para o funcionário da USIMINAS, o impacto de entrever o sucateamento exposto dos equipamentos advinha de uma certa decepção com o quadro de deterioração da siderúrgica que, até algum tempo atrás, era sinônimo de concorrência no mercado de aço. Procedentes de uma filosofia de elevada cobrança na conservação do ambiente e na segurança do trabalho, o panorama da COSIPA contrastava, sobremaneira, com o da usina de Ipatinga.

Ligado à situação de calamidade da estrutura física, causava estranheza ao funcionário mineiro a ausência de comprometimento e responsabilidade do cosipano na realização de certas atividades, atitudes refletidas no não-cumprimento de horários, na falta de presença do gerente na área industrial e, em alguns casos, nas tentativas de obstruir a realização dos serviços contratados. Alguns episódios ilustram essas situações levantadas pelo pessoal de nível operacional:

*[...] lá na COSIPA, não é só na COSIPA, na Baixada Santista, ali, de uma maneira geral, as pessoas são mais... mais, vamos dizer, talvez um pouco menos interessadas naquilo que é a sua função; então, não tinha muita preocupação, por exemplo, com horário. Às vezes, você tinha que trabalhar em final de semana e não conseguia efetivo para trabalhar final de semana. Isso é possível talvez por ser um litoral onde todo mundo gosta de uma praia (Técnico da USIMINAS 10).*

*[...] teve uma época na COSIPA que entupiram 12 ventaneiras, então foi aquele auê dentro da área interna da COSIPA: “como é que nós vamos fazer, como é que nós vamos pôr o forno para funcionar?” Tudo bem, aí nós ficamos na COSIPA. Nós chegamos em torno de 8 horas da manhã e fomos ficando sem almoço. Na hora do almoço, sumiu todo mundo. Quando foi à tarde, por volta de 17 horas, você não via um supervisor dentro da área, só nós da USIMINAS, seis pessoas. Quando foi 23 horas, nós colocamos a primeira ventaneira para soprar. Nós tivemos que chamar o chefe de departamento em casa, ele falou: “não, vocês continuam aí e amanhã a gente vê isso aí” (Técnico da USIMINAS 11).*

*Vinte por cento do serviço a gente tinha que entrar na área realmente dos outros lá. Num dia lá, alguém dele reclamou que a gente estava entrando no forno, que estava correndo risco, então eles mandaram parar, falaram que “aqui você não entra sem minha autorização”, não sei o quê! Fizeram até uma chacota, disseram que nós estávamos parecendo sem-terra, e não tinha direito de entrar na terra dos outros lá. Aí, conseguimos resolver esse assunto com muito custo (Técnico da USIMINAS 71).*

Os sobressaltos do pessoal da USIMINAS em relação ao envolvimento dos cosipanos com a tarefa se sucediam, em grande parte, dos fatores geográficos e culturais. Diferenças de distâncias entre residência e local de trabalho e a diversidade de hábitos do interiorano e do praiano acabavam se manifestando quando a função exigia ultrapassar o expediente normal. Essas peculiaridades regionais mostram que qualquer manifestação cultural específica deve ser considerada no contexto das múltiplas configurações culturais, isto é, deve-se levar em conta as interações que movem os grupos locais e, sobretudo, as tradições macroculturais e seus significados (ALVESSON, 2002, p.191).

Nas mais diversas situações de contatos entre as equipes das duas siderúrgicas, os operários mineiros depararam-se com ações de repúdio dos sindicatos locais, em especial, o dos metalúrgicos e o dos estivadores. Sem nunca terem participado de greves, a posição tomada era de evitar o confronto:

*[...] eu tive a primeira experiência de ser barrado por piquete na porta. Tinha que descer do ônibus... um dia, nosso ônibus entrou escoltado por uma portaria especial. Já no segundo dia, nós não conseguimos entrar e, se a gente tentasse entrar, o ônibus nosso ia ser depredado. Nós tivemos que descer e ficar em pé ali participando daquela manifestação, dentro do contexto da manifestação, sem estar participando ativamente. No dia dessa manifestação, nós fomos chamados de pelegos, que nós estávamos ali para poder levantar aquilo ali, mas que nós não podíamos deixar o pessoal sofrer e ser massacrado. Então, a gente sentiu assim um pouco... eu, particularmente, senti um pouco coagido e apreensivo com aquilo (Técnico da USIMINAS 54).*

*Na época, os sindicatos eram muito fortes; eu tenho os folhetos do sindicato guardados daquela época dizendo que nós éramos estrangeiros, que nós éramos exploradores da COSIPA. Não foi só de dentro da COSIPA, o próprio sindicato via a gente com um tomador dos postos de trabalho deles lá; houve um conflito grande realmente (Técnico da USIMINAS 71).*

*[...] o sindicato, na época do carnaval, soltou uma marchinha, aproveitando uma marchinha dessas famosas, e fez uma versão sobre a colonização. É que primeiro foram os portugueses, depois vieram os Estados Unidos, e que agora era a USIMINAS que estava colonizando. Isso de forma pejorativa: está colonizando (Técnico da USIMINAS 51).*

Classificados como aqueles que se vendem por vantagens pessoais, forasteiros e povoadores da terra alheia, os funcionários da USIMINAS sentiram a forte pressão sindical que ainda não haviam presenciado em Ipatinga. Talvez em virtude da natureza política de atuação, que diferencia as associações de trabalhadores sediados em Santos e Ipatinga, a alta administração da COSIPA era orientada a agir com firmeza no trato das questões trabalhistas. Essas diferenças regionais que imperam nas negociações com os sindicatos não deixam de ser um grande obstáculo à padronização de benefícios, salários e planos de carreira em determinados ambientes de aquisição. Quando uma empresa incorpora uma outra situada em uma região dotada de fatores demográficos e econômicos diferenciados, torna-se difícil impedir possíveis disparidades na composição salarial entre elas.

Além dos sindicatos, um outro ator do ambiente organizacional que participou diretamente nas atividades dos níveis operacionais foi a mão-de-obra terceirizada para serviços de siderurgia e empreitada. São trabalhadores que, em períodos sazonais, atuam dentro das dependências da usina, misturando-se aos funcionários da contratante. O tratamento do cosipano despendido a esses empregados sensibilizou alguns dos trabalhadores da USIMINAS que participaram de operações conjuntas na siderúrgica em Cubatão. Duas estórias relatam o esforço de demover as relações que predominavam na área industrial:

*A empreiteira era discriminada, não sei se ainda continua sendo lá hoje, mas eu presenciei isso num dia lá, comemorando um resultado de segurança do setor. O pessoal parou o serviço para poder fazer a festividade, o lanche de confraternização. O pessoal da empreiteira teve que descer, sair dali, vindo lá os salgadinhos, os refrigerantes, tudo lá, tiveram que descer e ir para uma sala ficar isolado da gente. Só o pessoal da COSIPA e nós da USIMINAS que estávamos lá. Aquele troço trouxe um mal-estar muito terrível pra gente e nós pedimos, inclusive na hora, falamos: “pelo amor de Deus, vamos levar esse troço pro pessoal lá. Pô! na hora de pegar não é eles que tão pegando pra fazer? Eles não trabalham juntos aqui? Agora, porque ele veste uma farda de cor diferente, ele vai ser discriminado? Isso é um absurdo!” Então, aquilo foi o primeiro impacto de impressão que a gente sentiu. Aqui nós trazemos eles [os funcionários terceirizados] para junto da gente e os tratamos como se fossem funcionários nossos mesmo, da mesma hierarquia. Aqui, a gente usa a parceria e lá a gente não percebe parceria (Técnico da USIMINAS 54).*

*[...] a gente fornecia sempre um suco pro pessoal que fazia manutenção de canal. Devido à alta temperatura, o pessoal transpirava muito, perdia muita caloria, e a gente sempre fornecia um suco aqui para repor essas energias que eram perdidas. E dentro das propostas que eu fiz pra COSIPA na época, uma delas seria isso aí, seriam as condições básicas que você teria que dar para um funcionário que trabalhava na manutenção de canal e que, na época, lá, era muito precária, a situação deles era muito precária, comparada com a nossa. E nós tivemos uma resistência muito grande com isso aí. Inclusive foi motivo até de uma reunião com o chefe de departamento lá na época, que solicitou essa reunião, e ele nos deu apoio. Em compensação, o pessoal de baixo foi muito resistente a isso aí. Na época, eu lembro que o chefe de divisão chegou até a comentar que ele já tinha vindo aqui na empresa, já tinha participado duma parada de forno, ele falou: “olha, esse suco que vocês dão lá é aquela água doce que vocês dão pro pessoal”. Falei assim: “é aquela água doce mesmo, só que lá, ela repõe as energias do pessoal. Você faz com que a turma goste daquilo que tá fazendo, porque você tem preocupação com a sua equipe. Pode ser a coisa mais simples do mundo, um aperto de mão, mas a turma sente que você tem preocupação com isso, tão do lado deles, tão junto com eles. No entanto, aqui, na COSIPA, uma coisa simples: nem água na área de corrida não tem pro pessoal beber. Isso aí vai atrasar no seu processo de manutenção porque, a partir do momento que o funcionário sai pra tomar água, a cinqüenta metros de distância, às vezes, cem metros de distância dele, você tá perdendo”. Então, isso aí foi um pequeno caso que aconteceu (Técnico da USIMINAS 92).*

A heterogeneidade das equipes USIMINAS e COSIPA presente na maneira de lidar com os funcionários terceirizados é respaldada pela característica respectiva de

integração e fragmentação das duas culturas organizacionais. O espírito coletivo e a tradicional hospitalidade do mineiro contrasta com a história mal-sucedida que fragmentou e dividiu os cosipanos em pequenos grupos de trabalho. Seria o resultado da cultura refletindo nas práticas organizacionais. Na verdade, muitas das contradições percebidas pelos trabalhadores da USIMINAS no exercício da função operacional na COSIPA retratavam as diferenças de formação cultural. Vejamos então as versões dos cosipanos sobre os relacionamentos com o corpo funcional da siderúrgica mineira.

### **6.1.2 A receptividade dos cosipanos à chegada da USIMINAS**

Para os funcionários da COSIPA, a privatização representou um momento de expectativa e esperança por dias melhores. Dividida em facções, a siderúrgica parecia um barco à deriva esperando para ser rebocado. A ansiedade predominante girava ao redor das especulações sobre quais organizações assumiriam o resgate. Essas situações de incerteza são inevitáveis quando a aquisição de uma empresa torna-se um processo irreversível. Agrava-se mais ainda em meio às dificuldades de se conhecer um possível favorito para arrematar o negócio.

Passada a surpresa do resultado do leilão ganho pela Brastubo, a venda da participação acionária do grupo vencedor à USIMINAS e ao Bozano Simonsen teve um significado especial e diferenciado para os cosipanos. As ações posteriores à privatização marcaram os funcionários por representarem as grandes mudanças que definiriam o futuro da siderúrgica. Quatro grupos funcionais foram identificados nessa fase. Os superintendentes indicados pelos novos gestores, os gerentes de 1ª linha (aqui classificados como o último nível gerencial da cadeia hierárquica), os técnicos não-gerentes e o grupo

oriundo da USIMINAS contratado pela COSIPA compõem os principais personagens que trabalharam em conjunto com os membros da adquirente.

### **6.1.2.1 Os superintendentes originários da COSIPA**

No decorrer da pesquisa, foi identificado um grupo de gestores, os superintendentes, que no organograma da empresa estariam posicionados entre a alta administração e os demais gerentes. Com um *status* quase que de diretoria, as superintendências elaboram as ações a serem executadas pelas gerências. Na amostragem (TAB. 1, pág. 97), seus componentes são classificados como gerentes médios. Eles funcionam como elementos de ligação, na parte operacional, entre a chefia da usina e as gerências operacionais e, na parte administrativa, entre as duas únicas diretorias (comercial e financeira) e os gerentes a elas subordinados. A estrutura composta pelos quatro níveis de linha da COSIPA – presidência, diretoria, superintendência e gerência - foi mantida pela USIMINAS. Assim, logo que a nova administração assumiu, iniciou-se uma substituição progressiva dos antigos superintendentes.

A amostra coletada comportou dois ex-superintendentes e 14 superintendentes da siderúrgica, sendo três deles egressos da USIMINAS. Para fins deste estudo, esses últimos constituem um outro grupo de funcionários trazidos da siderúrgica mineira e incorporados ao corpo funcional da COSIPA. Assim, suas percepções serão analisadas em separado. Os onze superintendentes oriundos da siderúrgica paulista com uma média de idade em torno de 47 anos formam uma amostra mais jovem do que os gerentes da

USIMINAS. O tempo médio em serviço de 24 anos é relativamente baixo, se comparado à média de 29 anos de seus pares em Ipatinga.

Os superintendentes têm em comum a postura adotada no período pré-privatização. Identificados como de reconhecida competência técnica por parte dos novos gestores, foram indivíduos que não se envolveram na constante troca de poder, nem aderiram ao movimento de empregados que defendiam a aliança com o grupo que perdeu o leilão da privatização. Na época de empresa pública, utilizavam-se de artifícios para se manterem afastados da influência política que cadenciava a constante alternância de administrações. Registram-se nas entrevistas atitudes de neutralidade e, algumas vezes, de crítica ao comportamento dos colegas que aderiam ao sistema vigente:

*[...] no meu caso, a estratégia que eu adotei na época foi ser apolítico. Eu não tinha o partido que estava aqui no poder ou o partido que se sucedia, eu ficava na minha e entrei de cabeça na área técnica e procurei uma especialização. Então, eu era respeitado pelo cara da direita e pelo cara da esquerda. Eles se sucediam no poder e eu ficava. O máximo que acontecia era eu ser removido duma área para outra (Superintendente da COSIPA 77).*

*[...] enquanto você tiver a consciência de que aquilo é uma fase que você está passando, mas que não é a maneira que você considera correta de se trabalhar, tudo bem, vamos dizer que você ainda está com a mente sã. O ruim é quando você passa a assimilar aquilo e fala: não, é dessa maneira que a gente tem que trabalhar. Muitas chefias e muitas pessoas passaram a assimilar essa maneira de trabalhar, incorporaram isso e cresceram. Até porque, tinham essas características, mas esse tipo de comportamento ele não se sustenta. Ele não sustenta porque você não cria um ambiente tranquilo para o trabalho em equipe, para o crescimento, para a colaboração, para a ajuda mútua (Superintendente da COSIPA 56).*

O posicionamento contrário a uma atuação mais efetiva nas gestões anteriores pode ter contado na escolha dos primeiros superintendentes da empresa privatizada. Pelas palavras do ex-presidente da COSIPA que participou diretamente da seleção desses dirigentes, a aptidão gerencial e, principalmente, a adesão aos novos princípios que estavam sendo repassados conduziram às indicações:

*[...] eu costumo dizer o seguinte: que o grande desafio de qualquer administrador é descobrir os talentos. E aí, descobrindo esses talentos, aprimorá-los, treiná-los e valorizá-los. Foi isso que aconteceu. À medida que nós fomos descobrindo esses valores, nós fomos naturalmente substituindo a equipe que estava lá (Ex-presidente da COSIPA 48).*

Para os superintendentes escolhidos, agradou o fato de serem siderurgistas as pessoas que administrariam a usina. Nos depoimentos verifica-se que, passada a perplexidade inicial de saber que a COSIPA tinha sido adquirida pela Brastubo, houve um sentimento geral de satisfação ao noticiar que a indústria de tubos vendera grande parte da participação arrematada no leilão à USIMINAS, uma organização do setor siderúrgico. Seria a ocasião propícia para que especialistas da área assumissem a direção da empresa. A boa imagem histórica da USIMINAS também contribuiu para uma maior aceitabilidade dos atuais superintendentes:

*[...] a gente torcia para que quem comprasse a COSIPA fosse um grupo sério. Se fosse alguém que estivesse aqui só para ganhar dinheiro, não ia mudar nada. O que a gente ficava torcendo? “Tomara que aquele grupo ganhe”, mas a gente não sabia quem estava por trás. E quando teve o*

*resultado: “foi Brastubo, quem são esses caras? Meu Deus do céu”. Foi uma surpresa, mas logo depois veio a diretoria da USIMINAS e aí foi realmente a salvação nossa (Superintendente da COSIPA 49).*

*O fato de a USIMINAS comprar, eu acho que foi bom porque eles são siderurgistas. Compraram, entendem do negócio e sabem como funciona uma siderúrgica. A CSN foi parar na mão de negociantes, homens de negócio. A COSIPA foi parar na mão de siderurgistas, então, eu acho que ela ganhou. Você vê, hoje, o maquinário, a produção, o pessoal, o profissionalismo, eu acho que ganhou, a COSIPA saiu ganhando. Senão ela ia estar que nem a CSN: vende para Corus, não vende para Corus, sabe, misturaram com eletricidade, na época compraram a Light, venderam a Light, compraram não sei o quê, venderam não sei o quê. Eu acho que a COSIPA saiu ganhando, no sentido mais profissional da coisa, saiu ganhando (Ex-superintendente da COSIPA 36).*

*Eu gostei muito quando entrou a USIMINAS. Não estou falando isso aqui porque eles é que são os donos hoje em dia. Porque a gente sempre viu dentro da siderurgia brasileira a USIMINAS como uma empresa bem administrada. Sempre! Na siderurgia, se você pegar toda a história da siderurgia no Brasil, a USIMINAS era aquela que ficava quietinha, fazendo a lição de casa dela bem feito. E dava lucro. Mesmo na época de estatal, ela conseguia se sair bem, enquanto a COSIPA dava por dia um milhão de dólares de prejuízo para o país. A vantagem que tinha na USIMINAS é que a gente notava que eles eram muito organizados e trabalhavam de forma mais objetiva. Você notava que as coisas fluíam melhor (Superintendente da COSIPA 26).*

Na opinião desses superintendentes, ser incorporado pela USIMINAS significou a oportunidade de recuperação da siderúrgica, abalada pela completa desintegração organizacional em que se encontrava. Contrários ao grupo de funcionários que apoiara a CSN momentos antes do leilão, esses atores tinham a convicção de que a vitória do grupo mineiro significava o rompimento com um passado de gestões corporativistas, e o início de um novo tempo com uma gestão historicamente reconhecida pelo conhecimento da arte da siderurgia e pelos resultados produtivos alcançados. Naquele momento, a figura do concorrente cedeu espaço à imagem do libertário que chega para retomar a trilha da produtividade perdida ao findar do período estatal.

A primeira reunião com a nova diretoria delineou o direcionamento da empresa rumo à estabilidade produtiva. Para os entrevistados que participaram do encontro no auditório do centro administrativo da usina, em 14 de setembro de 1993, o evento marcou o início de uma convivência que teria como parâmetro a busca da lucratividade com a valorização do homem (O CHAPA, 16.09.1993). Um dos atuais superintendentes que esteve na apresentação dos diretores expõe o que registrou daquele acontecimento:

*Eu devo ter sido um dos únicos caras que anotou cem por cento da primeira reunião com a nova direção. Pra gente, no meu caso, minha carreira é carreira técnica, não é política. O que me interessava? Retomar a esperança da carreira. Eu não era de nenhum partido e não tinha nenhum amigo em lugar nenhum, eu não sei mais o quê que ia acontecer, por isso, que eu fiquei ligado. Nessa reunião, estava a diretoria que veio naquela época e mais o Dr. Rinaldo. Ele se apresentou, apresentou a diretoria e foi falando. Eu anotei taquigraficamente tudo que ele falou naquele dia [mostrando caderno de anotações]. Eu fiz até um resumo aqui desse primeiro contato. O que ele falou? Ele falou assim: 'eu vou falar de alguns pontos óbvios que nós vamos fazer aqui', e discorreu sobre isso. Ele falou sobre o orgulho pelo uniforme. Falou: 'primeiro, nós vamos dar uniforme para vocês e depois nós vamos devolver o orgulho de vestir esse uniforme'. Aí, falou: 'lealdade para com a empresa'. Isso tem tudo a ver com o momento que nós estávamos vivendo e essa era a visão da USIMINAS chegando. Lealdade para com a empresa, lealdade para com os superiores, lealdade com os colegas, lealdade com os subordinados, honestidade, transparência nas atitudes, comunicação adequada, solidariedade e valorização do homem, da pessoa. A base do comportamento nosso seria segurança no trabalho. Reunir quatrocentas pessoas e falar que nós vamos fazer isso, quer dizer, era recado para os grupos que estavam aqui dentro e que iriam terminar, tá certo? As formas de trabalhar iam mudar (Superintendente da COSIPA 66).*

Reaver a dignidade pelos caminhos da simbologia, da linguagem e do artefato sensibilizou o entrevistado. A importância reservada ao discurso da nova liderança é um reflexo da integração embutida na percepção do especialista, identificado com as posições

adotadas pelo recém-proprietário. Paralelo à postura que passou a ser exigida do cosipano, foram anunciadas as metas que previam aumentar a produção de 200 toneladas homem/ano para 400 toneladas, via redução drástica de custos. Sempre comparando os números de desempenho entre as usinas de Cubatão e Ipatinga, a diretoria empossada considerou inadmissível uma siderúrgica produzir apenas 2,8 milhões de toneladas/ano, enquanto a similar unidade mineira tirava 4,2 milhões de toneladas (O CHAPA, 16.09.93).

Não se pode dizer que deixou de haver resistências com a chegada da USIMINAS. O modo de ditar e fazer valer as normas que norteariam a gestão pós-privatização incomodou e ecoou em alguns setores da COSIPA:

*[...] o momento da instalação, mesmo, da autoridade USIMINAS sobre a empresa COSIPA foi um período relativamente longo e de resistência velada. Essa é a minha visão, quer dizer, havia uma resistência velada a esse controle e, ao mesmo tempo, o nosso pessoal aqui sentia que a USIMINAS vinha com uma certa autoridade de controladora e que nós ficávamos numa situação meio que de subordinada. Essa relação de subordinação começou a se instalar e foi motivo de mal-estar. Isso foi motivo de ironias, havia até brincadeiras do tipo: “pedimos o caminhão de minério e nos mandaram um caminhão de mineiros”. Tinha toda essa coisa, onde eu vejo que a resistência foi muito forte do nosso pessoal aqui. O nosso pessoal, às vezes, achava que cometia erros, erros de gestão, erros de tratamento de alguma questão, erro de tratamento de eleição de prioridades, porque todo mundo acha que entende tudo, então, o cosipano começou a ter um sentimento de perda de controle, perda da autoridade sobre aquele negócio que, até então, parecia que compreendia muito bem e podia contribuir. Eu sinto que o cosipano passou um bom período se sentindo subjugado, até porque os diretores eram todos, sem exceção, da USIMINAS. Era como se tivesse estabelecido um marco de que confiáveis são os de lá, os daqui não merecem confiança. Criou-se uma certa, não diria animosidade, um certo mal-estar, que persistiu por alguns anos. Isso eu acho que perdurou até que os dois lados se conhecessem um pouco melhor (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

O relato acima expõe o sentimento de ambigüidade elucidado com a posse dos mineiros. Se a direção era no sentido de respeitar a emancipação da organização, a indicação de funcionários oriundos da USIMINAS para os principais postos de comando da COSIPA causou um sentimento de perda de poder, de subjugação a uma cúpula organizacional toda originada dos quadros funcionais dos principais acionistas. As diferenças culturais, intensificadas pelas resistências de caráter regional, precipitaram uma orientação do “*nós versus eles*”. Para Bueno e Bowditch (1989), que haviam notado o mesmo comportamento em estudos de fusão de bancos, o resultado dessa distinção é a constante atribuição de responsabilidades, de uma companhia para a outra, das coisas que não dão certo. Verificados também em narrativas diversas, o uso irrestrito dos pronomes *nós* e *eles* designa, ainda hoje, uma forte oposição nas relações entre as duas organizações.

Outra dificuldade identificada logo após a privatização foram as decisões que tiveram que ser tomadas para a diminuição de pessoal. A proposta de *downsize* concebida na reestruturação da companhia foi comandada por uma consultoria contratada para essa missão. Os consultores reviram os procedimentos que eram realizados, definiram o número de funcionários necessário para a execução de cada tarefa e nomearam as chefias que comandariam a escolha daqueles que permaneceriam nas funções. Deveria ser cumprido o objetivo dos cortes estipulados para cada unidade. De acordo com os entrevistados, os critérios de avaliação levavam em conta a honestidade, a habilidade, o profissionalismo, a lealdade e a disposição para o trabalho. O objetivo era causar o menor impacto possível na comunidade local. Em função disso, priorizou-se a saída dos trabalhadores pré-aposentáveis ou já com tempo para se aposentar e aqueles que, naturalmente, não tinham desejo de continuar.

A contratação de consultorias especializadas em processos de reestruturação pôde diminuir o impacto da imagem negativa da organização adquirente perante os funcionários da adquirida. De certa maneira, com as decisões sendo desviadas para os profissionais contratados externamente, neutraliza-se o desgaste do novo comandante. Os depoimentos dos superintendentes demonstram que a insatisfação sobre a definição das demissões recaía sobre a empresa de consultoria e sobre a administração da COSIPA. A desvantagem de usar um agente externo pode estar na ausência de um acompanhamento mais efetivo da alta administração. Ao delegar poderes na condução do processo de diminuição da mão-de-obra, muitas vezes, desconhecem-se as injustiças que podem estar sendo geradas, por exemplo, no desligamento de bons funcionários.

Apesar de reconhecerem a necessidade das mudanças a serem feitas, para alguns superintendentes, a pior tarefa foi administrar o setor após as demissões. Além do trauma gerado na escolha dos demitidos, era preciso gerenciar a instabilidade advinda da não-garantia de permanência dos que ficavam. Prevalencia a ansiedade, a tensão e a resistência, mesmo após o enxugamento da estrutura setorial. Segundo Haspeslagh e Jemison (1991), o problema básico das pessoas resistirem à mudança em um ambiente de aquisição é intensificado pelo fato de os funcionários da adquirida, na maioria das vezes, não terem voz de decisão. No caso da COSIPA, a delegação dada aos chefes nomeados na seqüência da privatização da empresa restringiu-se à nomeação dos que seriam demitidos, uma postura considerada abusiva e mal-conduzida pelas chefias que tomaram a frente da reestruturação. Alguns dos atuais superintendentes relatam a amargura de terem sido utilizados como porta-vozes na destituição de uma leva de empregados:

[...] na época lá, meu chefe, um cara que veio de uma área que não tinha nada a ver, não conhecia nada, ninguém. Ele me conhecia um pouco, mais ou menos e, sem ao menos se apresentar para o grupo, ele ligou para mim de uma outra sala e falou: “olha, eu te conheço um pouco, faz o seguinte, faz um favor para mim, anota aí o nome das pessoas que vão trabalhar comigo”. Foi dado um prazo lá, uma data e falou: “olha, todo mundo aqui que não tiver sido escolhido tem até as 14 horas para entrar no plano de desligamento”. E o cara me ligou, passou por telefone, falou: “oh, fulano, fulano, fulano, eu só vou trabalhar com engenheiro, não quero técnico”. E aí coube a mim dar a notícia para os caras. Essa foi uma fase extremamente dolorosa e que deixou muitas cicatrizes nas pessoas. Aquelas que saíram, saíram com uma imagem muito ruim da empresa. Agora, era necessário? Com certeza! Era necessário fazer, mas eu acho que não foi conduzido da melhor maneira que poderia ter sido conduzido (Superintendente da COSIPA 56).

Na verdade, a empresa [de consultoria] montou uma estrutura, definiu o tamanho do quadro para cada área e, os dirigentes escolheram os superintendentes e entregaram a lista para o superintendente: “tá aqui, a tua estrutura é essa, só tem um nome - o seu. Tem essa lista de pessoas que trabalham nessa unidade que você vai comandar, então você forme a sua equipe nessa dimensão, com essa turma que tá aqui. Escolha seus gerentes e, junto com eles, escolha sua equipe. Os que sobrarem vão ter uma oportunidade de receber um incentivo”. Foi dado para todos os funcionários uma opção de demissão incentivada e para todos eles foram feitos esses cálculos, inclusive para mim, que recebi um extrato com o que, se eu saísse, receberia (Superintendente da COSIPA 20).

[...] eles vieram [a empresa de consultoria contratada], fizeram um trabalho assim vapt-vupt, né, muito rápido, e foi um processo que eu acho que o sistema USIMINAS não vai repetir mais. Ele foi um processo muito traumático. Imagine que você tá lá trabalhando, você tem uma equipe sua de trinta pessoas e a incumbência sua é num dia D qualquer, chamar um por um e falar: “olha, tem um programa de demissão voluntária que foi criado, um programa de demissão voluntária que não é voluntária, voluntária entre aspas”... então você vai chamar um por um e falar assim: “adere porque você tá fora”. Você fazer isso com dez por cento já não é fácil de fazer, fazer isso com oitenta por cento então, nem se fala. E isso ocorreu aqui em várias áreas (Superintendente da COSIPA 30).

Ao repassar a responsabilidade para a superintendência decidir sobre o desligamento dos trabalhadores de cada área, transferiram-se os critérios de escolha para o coordenador do setor. Acuada, o condutor que recebeu a incumbência de decidir sobre os cortes teve que seguir a diretriz definida em comum acordo entre a alta administração e os

consultores, sob pena de perder a própria posição na empresa. Chega a ser inexorável o ambiente de incerteza que, a partir daí, passa a dominar a organização. Dependendo da intensidade, o epicentro da reestruturação provoca uma total desintegração nas equipes de trabalho que, aos poucos, vão sendo novamente estruturadas. Para o cosipano, essa reconstrução representou a primeira prova de fogo numa organização em que a estabilidade no emprego sempre fora a regra.

Uma das percepções dos entrevistados sobre as primeiras mudanças instauradas pela USIMINAS está associada à sensação de transitoriedade que ficara do período pré-privatização. Na visão de alguns superintendentes da COSIPA, imperava a impressão de que, para seus funcionários, a siderúrgica mineira era algo passageiro, assim como as diversas gestões anteriores. Presságios de uma cultura de desconfiança, questionadora, fácil de se sentir traída e que carregava o peso da descontinuidade do passado; a fragmentação aparece latente no depoimento abaixo:

*[...] nós tínhamos ainda o sentimento de que não estava certa aquela privatização. Não era daquele jeito, não era o melhor jeito, então, ainda tinha gente dentro da COSIPA esperneando e achando que, como todas as outras mudanças que tiveram aqui, voltava atrás. Isso você ainda ouvia lá e cá dentro da empresa, quer dizer, quando mudava um presidente aqui, a gente era obrigado a mudar de lugar e de função e tudo: “ah, fica frio que isso aí daqui a pouco ele vai embora e a gente volta tudo ao normal”. E acontecia. Às vezes, eram três meses, às vezes, era um ano, depois mudava. E, dessa vez, tinha gente que achava que ia mudar. Isso atrapalhava, atrapalhava a empresa a crescer mais rápido do que foi (Superintendente da COSIPA 66).*

As incertezas geradas, mesmo depois de encerradas as ações de reestruturação, amparavam-se em episódios passados, difíceis de serem removidos, talvez pela alta frequência em que se sucederam na trajetória organizacional. Essas sensações de trauma podem ser diminuídas por meio de uma política administrativa que clareie os rumos a serem trilhados. Na cadência do incremento dos contatos e da troca de informações entre as organizações é que se cria a tranqüilidade necessária para superar os receios a uma interação mais duradoura.

#### **6.1.2.2 Os gerentes de 1ª linha da COSIPA**

Os gerentes que lidam diretamente com os chamados chão-de-fábrica na COSIPA formam uma outra classe de gestores descoberta na pesquisa. Esse grupo reproduz uma visão que aproxima o nível tático do nível operacional. Eles fazem acontecer as decisões emanadas nas esferas estratégicas da organização, servindo como intermediários na execução das funções administrativas e operacionais comandadas pelas superintendências. A média etária de 43 anos, bem como o tempo médio em serviço de 18 anos dos entrevistados são menores do que as mesmas médias apuradas para os superintendentes. Todos os seis gerentes ouvidos são engenheiros. Dois estão postados na sede e quatro na usina. Os dois da área comercial que trabalham em São Paulo começaram a vida profissional atuando na área operacional da siderúrgica.

Assim como os superintendentes, os gerentes se revelaram esperançosos por ser a USIMINAS a nova controladora:

*[...] a COSIPA teve uma sorte muito grande. Ela foi adquirida por pessoas do ramo, então vieram técnicos administrar a COSIPA, administradores do ramo da siderurgia. Ela foi privilegiada por esse aspecto. Você conversava com pessoas que entendiam a linguagem, sua necessidade e que tinham visão do negócio. Nesse aspecto, a COSIPA teve sorte (Gerente da COSIPA18).*

*[...] eu acho que a chegada do pessoal da USIMINAS foi, para quem trabalhava ali na operação, vista até com um certo alívio, pelo menos chegaram pessoas aqui que entendem as necessidades. Eu acho que isso aí até foi um ponto positivo. Outra coisa, a moral também estava muito baixa, porque ninguém tinha mais expectativa e eles chegaram com diretrizes, tivessem erradas ou não: “Vamos maximizar a produção, vamos começar por aqui, vamos privilegiar isso, vamos ter esse ou aquele reconhecimento para essa e essa atitude”, então houve uma diretriz, coisa que não estava havendo (Gerente da COSIPA 15).*

*[...] particularmente, eu fiquei muito contente, porque eram pessoas do ramo, e o nosso grande medo, o grande receio, era ser comprado por uma pessoa que não fosse do ramo. Esse era o nosso grande receio, porque é um investimento. Imagina um banco comprando a gente aqui. E acabou sendo, mas eles saíram, porque siderurgia não é uma coisa assim de retorno imediato, é um investimento muito grande (Gerente da COSIPA 17).*

Para os gerentes da COSIPA, o impacto positivo em relação à adquirente residia na chance de reabilitar a capacidade produtiva com pessoas especialistas em siderurgia. O fato de a USIMINAS ter assumido a parte operacional facilitou a implementação das primeiras medidas tomadas, inclusive daquelas relativas à redução do quadro de funcionários. Os gerentes, ao contrário dos superintendentes, respaldaram as decisões e os métodos adotados para o corte de pessoal. Talvez por não terem exercido um papel tão desgastante quanto aqueles que efetivamente conduziram o processo, formou-se uma unanimidade na forma como foram realizadas as demissões:

*Após a privatização, houve uma redução de efetivos muito grande. Esse pessoal mais antigo, mais conservador, que fazia aqueles grupos lá, eles foram se aposentando, foram saindo, e começou o pessoal mais novo a administrar a empresa. O pessoal mais aberto entendia mais fácil as coisas, não tinha interesse particular, não tinha interesse político no negócio. A coisa foi se desenvolvendo, foi uma oportunidade muito grande para a COSIPA a privatização (Gerente da COSIPA 18).*

*[...] eles fizeram a coisa com critério. Só nos deram quem que era mais ... “olha, isso aqui não é bem da tua área, tem que ficar na área do outro lá”. Foi mais isso aí, foi racionalização de atividades. Às vezes, por exemplo, eu estava fazendo relatórios que uma outra área também estava fazendo, então por que duas fazer? Eles viram como um todo mesmo, eles mapearam tudo, quer dizer, a pessoa que fazia aquilo lá não vai ter mais essa atividade, você pode absorver numa outra atividade. Se a pessoa era interessante, nós assim o fizemos, se não era, a pessoa pôde ser absorvida na outra área. (Gerente da COSIPA 83).*

*[...] teve o incentivo para as pessoas. Qualquer empresa faria isso. Pode ser entendido de duas formas, para uma pessoa que não tá a fim de entender as coisas, pode até ser entendido como uma coisa ruim, mas para uma pessoa, vamos falar, coerente, deve ser entendido como uma coisa boa, ou seja, não tem jeito de ficar com uma empresa inchada. Hoje a COSIPA tem praticamente a metade do número de pessoas que tinha naquela época. E uma empresa, para sobreviver, tem que realmente ter o número adequado de pessoas, não pode ser nem menos nem mais (Gerente da COSIPA 4).*

São explícitas as manifestações de integração dos gerentes à racionalização de processos e aos rearranjos de funcionários colocados em prática após a privatização. A rápida definição da USIMINAS de quais rumos tomar consistiu em uma atitude elogiada pela classe gerencial cosipana. Foi preciso renovar os principais cargos da adquirida e, rapidamente, reorganizar os processos que impediam uma maior flexibilização da estrutura organizacional.

É possível notar que a firmeza esboçada nos planos de trabalho que deveriam ser seguidos repercutiram como um sinal de que as lacunas deixadas pelas administrações anteriores estavam sendo ocupadas. Isso demonstra que a presteza em assumir uma posição

quanto aos destinos da adquirida, logo após consolidada a negociação, diminui as dúvidas, que contribuem para aumentar a tensão no ambiente da organização. Na COSIPA, os extratos orais dos gerentes significam que a postura da nova proprietária dissipou o sentido de orfandade que se manifestava anteriormente na empresa:

*O que ficou bem claro para o cosipano a partir do momento da privatização é que tinha um dono, não tenho dúvida. Você tem que ter uma diretriz, uma linha para seguir. Não teve essa dúvida não. Um ou outro pode não ter aceitado, mas o negócio era muito claro. Lá [na COSIPA], desde o momento que a USIMINAS tomou posse, falava-se o que se pensava, o que queria (Gerente da COSIPA 18).*

*[...] a gente via que algumas posições foram tomadas, tipo “agora a empresa tem um dono, esse dono não é mais o governo, e nós temos que dar resultado”. Eu acho que isso foi uma coisa muito bacana - a empresa mostrar o que estava acontecendo. Porque antes da privatização, a gente não sabia porque as coisas aconteciam. A partir de então, nós começamos a ter uma visão das coisas e isso fez com que a empresa realmente tomasse as regras do seu negócio. Começou-se aí uma série de investimentos para melhorar o parque industrial, para melhorar a capacidade, o nível das pessoas, para melhorar essa visão externa que tinham da COSIPA, de uma empresa altamente poluidora, nada comprometida com a cidadania e com os seus empregados (Gerente da COSIPA 83).*

As gerências confirmam que a USIMINAS desencadeou uma série de transformações na usina que acabaram sendo incorporadas no gerenciamento das áreas operacionais. O senso de autoridade, a hierarquia e o redirecionamento para que as atividades preventivas substituíssem a habilidade de resolver problemas emergenciais passaram a ser cultuadas e exigidas pelos gerentes dos seus subordinados. A análise dos resultados reserva, então, um lugar especial às percepções desse nível hierárquico desprovido de cargos gerenciais.

### 6.1.2.3 Os técnicos não gerentes da COSIPA

Os trabalhadores entrevistados sem função gerencial na COSIPA correspondem a um grupo constituído por engenheiros, médicos, operadores e outros técnicos com funções departamentais específicas. Dos 15 funcionários ouvidos, dois são aposentados pela USIMINAS. Seus depoimentos serão analisados juntamente com os dos outros três superintendentes remanescentes da siderúrgica mineira. Os 13 técnicos que compõem a amostragem têm, em média, 38 anos de idade e 18 de serviços prestados à COSIPA.

As pessoas postadas nos níveis hierárquicos mais baixos talvez sejam as que mais sentiram os reflexos da privatização da COSIPA. Grande parte estava comprometida com o clube de investimento criado para que os empregados pudessem influenciar na negociação de venda da empresa. Assim, a derrota no leilão acabou afetando o bolso, a moral e a estabilidade daqueles que acreditavam na vitória do grupo apoiado pelo CIEC e a maioria dos funcionários:

*[...] se formaram dois grupos internos. Tinha um grupo que era ligado, vamos falar, ao pessoal que queria a CSN, e tinha um grupo que estava ligado a outro grupo. Início de 93, naquela época, o cara fazia churrasco para mostrar o apoio e você era convocado a participar [risos]. Era isso mesmo, uma vez por semana, duas vezes por mês tinha um grupo fazendo esses jantares, essas reuniões. Esse grupo que foi liderado pela turma que queria a CSN foi quem tocou o CIEC. Esse pessoal que queria que fosse a CSN, por coincidência ou não, foi o pessoal que acabou ajudando a montar o grupo de investimento. Eles achavam que iam levar isso aí porque eles tinham os funcionários com eles. Uma parte da administração da COSIPA estava com eles, tinha a CSN, então o pessoal: “pô, tô com os funcionários, tô com o grupo CSN”, que querendo ou não, é um grupo forte [...] Foi um bom negócio, foi um dinheiro relativamente alto que os funcionários desembolsaram, aí foi dinheiro mesmo. Na época, os funcionários botaram dinheiro e ninguém botou dinheiro de verdade, botaram dinheiro dos bancos que, na verdade,*

*era moeda podre. Os funcionários começaram a ficar desconfiados do que vinha pela frente. Acho que depois do quarto mês [do leilão da siderúrgica], as ações começaram a cair. Quem entrou no clube de investimento não podia vender as ações, só quem não entrou no clube. Teve quem optasse por não comprar, foi a minoria, mas teve pessoas que compraram direto; então, criou-se uma instabilidade entre os funcionários. O clube de investimento não ficou com quem comprou a COSIPA. Os funcionários falaram: “danou-se, nós somos do clube de investimento e estamos do outro lado”. Isso deu uma caída de astral no pessoal que investiu naquele clube de investimento, que é esse clube que ia fazer parte das decisões da empresa. Isso aí foi um negócio que desmotivou muito os funcionários (Técnico da COSIPA 14).*

*[...] tem gente que até hoje deve por ter comprado ações e se arrepende de ter feito. Eu dei sorte, que eu não tenho uma afinidade muito grande com ações. Eu ainda ganhei dinheiro, porque vendi logo depois e ainda ganhei dinheiro [risos], mas eu tenho amigos que estão pagando o financiamento até hoje (Técnico da COSIPA 74).*

O envolvimento dos empregados no processo de aquisição aumentou o clima de apreensão e expectativa antes e depois do anúncio de quem iria administrar a COSIPA. Comparando as condições da atuação dos funcionários na privatização das duas siderúrgicas, os empregados da USIMINAS, acobertados pelo acordo acionário fechado antecipadamente com os japoneses, usufruíram-se da boa relação interna construída na história cultural da companhia, para garantir o volume necessário de ações a uma participação mais efetiva na organização. A vulnerabilidade da estratégia dos cosipanos estava na ausência de um investidor comprometido com os anseios do grupo funcional, que fizesse frente aos demais competidores.

Ao serem conhecidos os novos donos, baixou uma mistura de decepção e insatisfação em alguns trabalhadores que acompanhavam o desvendar do leilão. Tais comportamentos justificavam-se, inicialmente, pela surpresa de ser a Brastubo a vencedora, um fabricante industrial desconhecido para quase todos os cosipanos. Posteriormente, de ter

sido a USIMINAS a escolhida para controlar e gerenciar a companhia. A histórica rivalidade entre as siderúrgicas e a maneira como a empresa contornaria antigas arestas preocupou alguns funcionários:

*No dia da privatização, lá embaixo, lá na usina, foi engraçado, parecia dia de copa do mundo, ninguém fez nada, estava todo mundo com os radinhos ligados ouvindo o leilão. Nunca vi um negócio daquele. “E fulano comprou isso, fulano fez tal lance”. Foi um negócio engraçado. Quem comprou foi a Brastubo, a gente mal sabia quem era a Brastubo, que era um clientezinho pequeno, ninguém entendeu nada, depois a gente compreendeu (Técnico da COSIPA 58).*

*Quando a gente descobriu, eu acho que não tem outra palavra para dizer isso, quando a gente descobriu que a USIMINAS era o patrão, causou um impacto. Eu acho que causou um impacto, porque era com quem a gente brigava [risos]. Acho que isso era o gostoso, às vezes, a gente conversa sobre isso, já conversou mais, agora não: que nós somos os responsáveis por isso, os nossos governantes aqui do Estado de São Paulo permitiram que isso acontecesse. Nós não podemos responsabilizar o mineiro e temos que aprender, mas ficou meio sem tempero, ficou diferente. Aquele que era teu adversário, que te motivava, de repente agora é o teu patrão, só nos restava aceitar, os sobreviventes [risos], os sobreviventes (Técnico da COSIPA74).*

*Com a privatização, nós ficamos realmente apreensivos. O que vai acontecer? Boatos de que todo mundo ia ser demitido, ia entrar gente e tal. Principalmente porque era um grupo mineiro, que não era paulista. Embora sejamos todos brasileiros, mas eram os mineiros e os paulistas, aquele negócio assim bem bairrista, então, o que eles vão fazer com a gente? Nós ficamos aguardando aquela situação aí (Médico da COSIPA 33).*

*[...] as grandes concorrentes eram COSIPA, USIMINAS e CSN, e aí eu não estou falando só de mercado de aço, mas até profissionalmente você sente alguma coisa desse tipo. Eu não participava, mas eu ouvia algumas conversas, onde a impressão que você tinha do pessoal da USIMINAS, é que eles sempre tinham uma posição de que “eu estou superior profissionalmente”, vamos dizer assim, então eu acho que com isso houve uma certa preocupação (Técnico da COSIPA 61).*

Os temas dos efeitos da concorrência na junção das organizações e do bairrismo regional suscitam-se dos fragmentos acima. Esses dois elementos do ambiente externo, que afetam as relações internas de trabalho em um cenário pós-aquisição, parecem exercer uma influência maior nas camadas inferiores da organização. Tratando-se do setor siderúrgico brasileiro, a divisão das cotas de vendas e a constante troca de dirigentes entre as siderúrgicas no período estatal diminuíram a importância dada pelos níveis gerenciais às rivalidades competitivas e regionais. Por estarem posicionados na linha de frente da empresa, os subordinados sentiam-se mais vulneráveis a qualquer decisão estratégica a ser acionada.

A reestruturação atingiu diretamente o contingente de empregados da COSIPA. Com base nos estudos realizados pela empresa de consultoria contratada para reorganizar a companhia, os cortes foram anunciados de um dia para o outro. Foram momentos que afetaram profundamente as pessoas que acompanharam e sobreviveram às ações destinadas a apontar aqueles que perderiam os empregos. Um traço comum nas informações coletadas é a ambigüidade subentendida dos depoentes ao falarem do processo de demissão:

*Havia muita insegurança. O pessoal tinha medo da privatização, medo da demissão, do facão, como eles falavam na gíria: “o facão vem aí, vai cortar cabeças, cabeças vão rolar”. Isso deixava muito inseguro todo o pessoal. Era muito medo da privatização porque era o desconhecido, ninguém sabia, de uma maneira geral, como era a USIMINAS (Médico da COSIPA 70).*

*[...] quando veio a privatização foi traumático. Porque é difícil você ver as pessoas saírem, por você não entender direito esse processo. A gente acaba tendo uma visão parcial, a gente não tem um entendimento por completo das coisas. Por mais que fale que está mandando os que não servem, você vê que tem gente que não devia ser mandado embora. A maneira que foi conduzido, eu não sei, eu acho que não tenho todo o conhecimento necessário, todas as informações necessárias para dizer se*

*foi certo ou errado, mas doeu, foi difícil de entender. Talvez todas as empresas adotem o mesmo critério, talvez seja assim, eu não sei se tem uma forma mais suave de fazer isso, mas foi muito rigoroso. [...] na hora de escolher e de cortar, eu até achei que eu não ia ficar. Foi tão traumático que para evitar o sofrimento, eu cheguei para o meu chefe e falei: “Olha, escuta, se eu estou na lista, me poupa, não me faz sofrer até o final, me corta já”, enquanto você via alguns colegas, numa tamanha segurança de que ia ficar, né, e aí eu não tinha essa segurança, aquilo era assustador (Técnico da COSIPA 74).*

A visão dos técnicos se distancia da visão dos superintendentes e gerentes quanto ao ensejo que representou a privatização da COSIPA. Se para a classe gerencial significou a ocasião favorável para serem administrados por uma organização do ramo siderúrgico, para os demais cosipanos, a situação revelava o prenúncio da instabilidade nos setores de trabalho. O posicionamento hierárquico e o conflito de informações dificultava uma compreensão mais abrangente do panorama que se formava. Como narra um técnico, essas dificuldades eram agravadas pela falta de perspectiva da mão-de-obra operária no mercado local:

*Demissão, muita gente foi afetada. Eu acho que a média administração foi menos afetada, por quê? O operário que foi embora do pólo lá de Cubatão não tinha muita opção. Lá tem uma COSIPA, tem uma Petrobrás, mas, industrialmente, não tem para ficar mil funcionários. Operador de alto forno, onde você vai arrumar? Canaleiro..., então eu acho que nesse ponto afetou quem foi embora, que era o operacional. Criou-se uma situação que não se colocou imediatamente no mercado. A média administração, o pessoal, o engenheiro, o analista acaba se colocando no mercado. Com salário mais baixo, acaba se colocando ou até mudando de região (Técnico da COSIPA 14).*

A possibilidade de perder o emprego gerou manifestações de solidariedade aos

colegas indicados para deixarem a COSIPA. As críticas recaíram sobre a maneira de como foi conduzida a escolha dos demitidos. Diretamente envolvidos nos testes para indicar aqueles que permaneceriam na organização, alguns dos técnicos entrevistados questionaram os métodos utilizados e a intranquilidade que imperou após consolidada a reorganização administrativa:

*Houve demissões, houve os incentivos. Isso aí realmente foi o que mais marcou o pessoal, porque a forma, não vou dizer da demissão em si, mas a forma como foi feita. Veio uma consultoria, com um relóginho para ver: “qual é a sua função?”, “é assim”, “então faça sua função que eu vou ficar com o relóginho vendo o tempo que você faz o serviço”. Serviço de planejamento, serviço que você tem que analisar, vê um pedido, vê uma série de coisas, vê se você está com um pedido na tela, se você tem algumas solicitações para atender. É tanta coisa que você vai raciocinando, fazendo na tua cabeça, vai trabalhando numa velocidade tão grande que o próprio micro não consegue acompanhar. Se você fosse colocar no papel todos os raciocínios que vai fazendo para procurar atender àquele pedido, buscando ter alternativas, é uma coisa tão grande que você faz sem perceber. E vem um cara com um relóginho para ficar ali vendo em quanto tempo você faz aquela função. Isso aí realmente eu achei que foi uma coisa... Pô, mas é assim, a música é essa, então vamos dançar essa música. Isso aí para mim em termos de privatização foi o que marcou. Porque aí começou aquela bagunça (Técnico da COSIPA 23).*

*Eles fizeram um trabalho de reorganização dos quadros administrativos e operacionais, a meu ver, com uma competência até questionável, podiam ter feito um serviço mais completo. Era um trauma (Técnico da COSIPA 58).*

*[...]foi feita uma seleção, incentivo, aquele incentivo de dispensa, então a maioria que saiu foram os pequenos, nós perdemos mão-de-obra. Nesse caso, até se reestrutura tudo, depois a gente foi vendo que houve as melhoras na mudança. A gente fica meio naquela dúvida né, e foi indo a gente se adaptou a algumas mudanças, se adaptou com elas, com as mudanças. Sempre com medo do amanhã, como que vai ser o amanhã, porque o pessoal sempre falava que a área ia parar, ia desativar (Técnico da COSIPA 45).*

As passagens citadas retratam o processo usado pelos consultores para

selecionar aqueles que permaneceriam. Para justificar a necessidade de se cumprir as metas de diminuição de pessoal, técnicas tayloristas eram adotadas como meio de testar, comparar e julgar a capacidade dos indivíduos em procedimentos de cunho administrativo. Como nas reestruturações, os principais atingidos são quase sempre os funcionários das áreas operacional e administrativa; as marcas das mudanças aparecem mais nitidamente nas narrativas dessas categorias funcionais. As resistências podem aumentar quando a adquirente transfere para a sua unidade de negócio ex-membros contratados para atuar nas dependências da empresa adquirida. O item a seguir contempla as percepções de um grupo de funcionários que se aposentaram na USIMINAS e foram convidados a fazer parte da COSIPA.

#### **6.1.2.4 O grupo originário da USIMINAS**

A idéia de separar o grupo de funcionários proveniente da USIMINAS e incorporado à COSIPA após a negociação de compra possibilitou analisar como essas pessoas perceberam a receptividade do cosipano à presença deles na usina de Cubatão. Dos entrevistados, três assumiram cargos em superintendências e dois atuam como técnicos na área operacional. Como todos os contratados eram aposentados pela USIMINAS, a idade média da amostra situou-se em 57 anos, e o tempo médio em serviço na companhia paulista em 7 anos.

Os níveis de percepção dos técnicos e gestores oriundos da USIMINAS distinguem-se quanto à maneira como foram recebidos nos seus respectivos setores. Obviamente que os funcionários sem função gerencial, por exercerem um contato funcional mais direto com outros empregados, sujeitaram-se a ouvir mais críticas do que os

superintendentes. As primeiras impressões dos técnicos reproduzem uma prepotência inicial do cosipano à presença dos mineiros:

*[...] quando você chega numa empresa, como eu cheguei na COSIPA, eu senti aquele impacto. Lógico, eu senti que o pessoal era muito bom tecnicamente, conhecia realmente, mas, vamos dizer assim, dava a impressão de que era um pessoal meio metido, meio afastado, um pessoal muito técnico, conhecia muito, mas parecia que era meio metidão, assim “eu sou o bão” (Técnico da COSIPA 59).*

*Eu fui recebido, eu sentia que, com muita desconfiança por parte das pessoas, mas era uma desconfiança que o pessoal não deixava transparecer. A gente sentia que tinha desconfiança, que talvez pudesse ser mais um daqueles caras que vinham para cá para destratar as pessoas, que eu não acredito que tenham destrutado, mas o pessoal se sentia como se tivesse sido destrutado e invadido a privacidade. O sentimento que a gente sentia era este: o pessoal tratava muito bem, mas a gente via que não era aquilo realmente que o pessoal estava sentindo. E isso aí dava mais medo ainda e mais preocupação. Foram muitas noites sem dormir pensando como faria, como é que a gente agiria para apagar essa imagem, para construir uma relação de confiança entre as pessoas. [...] na sala onde eu fui trabalhar, nós éramos seis engenheiros. Só dois que me receberam sem restrição. O resto, eles achavam que eu estava tomando o emprego deles ou de um colega deles que tinha saído e eu estaria assumindo a vaga dele. Eles não faziam questão de esconder isso não, era explícito mesmo.*

*[...] tinha dois tipos de reação das pessoas. Tinha alguns que falavam: “é mais um companheiro experiente e com esse companheiro agora, nós vamos ficar mais perto da administração”. Uns viam que tinha uma ponte mais fácil de chegar na alta administração. E tinha outra turma, digamos assim, que nos via como um espião para ver o que estava sendo feito de errado para levar para a administração. E essa turma foi a mais difícil convencer de que estávamos aqui para trabalhar junto e não para espioná-los.*

*Da parte do pessoal que era chefe, a desconfiança era maior. Eles achavam que a gente estava ali para olhar por cima do ombro, como se fala no popular, olhar por cima do ombro. E, na realidade, não tinha nada disso. Nunca foi dada instrução nenhuma por parte do nosso pessoal de Ipatinga para que se fizesse isso. Nunca nos foi pedido, pelo menos para mim, e eu acredito que para os outros também, para que levasse problema, para que espionasse (Técnico da COSIPA 41).*

Os problemas de resistência revelados denotam um incômodo dos componentes da adquirida em receberem os recém-contratados da USIMINAS. Isso demonstra que a contratação de um ex-integrante da adquirente pode provocar uma segregação de grupos da adquirida em relação a esse indivíduo. Como mostra o relato do Técnico 41, a sua chegada provocou as mais diversas ações de retração da equipe de trabalho que o recebeu: de insegurança em relação à ameaça que o novo contratado representava para futuras substituições funcionais e de indignação pelo fato de estar ocupando o lugar de um ex-colega demitido. Cabe destacar outras duas interpretações advindas das metáforas “ponte” e “espião”. O ex-empregado da USIMINAS era percebido como uma possível conexão nas interações interorganizacionais e, numa extremidade oposta, como um agente da organização-mãe, responsável por vigiar os passos de seus componentes.

Para os superintendentes indicados, os transtornos da contratação foram menos visíveis. Com a incumbência de atuarem como agentes de mudança, eles tinham carta-branca para diminuir custos e reduzir pessoal. Uma vez que a intenção da USIMINAS era de preencher apenas algumas áreas estratégicas com o seu pessoal, os superintendentes que assumiram viram diminuídas as reações contrárias à ocupação desses cargos.

## **6.2 Do *dropdown* aos projetos de sinergia**

Durante o período compreendido entre 1993 e 1998, a COSIPA teve agravada a sua situação econômica em decorrência de uma série de variáveis externas, que aumentaram ainda mais o passivo financeiro. Contribuíram para esse cenário:

- a alta desvalorização cambial no período, decorrente da crise da Rússia, que fez crescer a dívida herdada da siderúrgica para US\$ 1,3 bilhão;
- o prolongamento da política de altas taxas de juros;
- a desvinculação da UFESP para o dólar. A partir de 1994, o índice de correção do Estado de São Paulo para débitos fiscais cresceu 30% em relação à moeda norte-americana, fazendo aumentar a já elevada dívida tributária da siderúrgica com o governo paulista;
- a queda das exportações para a Ásia;
- a continuidade da política norte-americana de impor pesadas sobretaxas para adquirir o aço brasileiro;
- e a diminuição do preço do aço no mercado internacional para US\$ 190,00 a tonelada, nível jamais experimentado pelo setor.

Paralelamente a essas questões do ambiente externo, a usina de Cubatão possuía equipamentos considerados antigos nas divisões de Aciaria 1 e Alto Forno 1, componentes da chamada Linha 1, que produzia um aço que custava, em média, US\$ 300,00 a tonelada, valor muito acima dos preços de compra praticados no mercado internacional. Inviabilizada economicamente, a empresa enfrentava o dilema de requerer a falência ou se reestruturar novamente para evitar o eminente colapso financeiro. Um alto executivo do grupo empresarial detalha a embaraçosa situação em que as duas organizações se encontravam:

*[...] a COSIPA chegou no final de 98 caminhando rapidamente para a insolvência. Nós tínhamos aquele investimento todo lá e tínhamos que tomar uma decisão: ou a gente desistia daquele investimento, assumia o*

*prejuízo, ou nós partíamos para uma administração efetiva da empresa, que até então não tínhamos, a não ser na área operacional que era nossa expertise. A decisão veio depois de todos os estudos, de todos os planejamentos. Evidentemente que envolvia sacrifícios da nossa parte. Nossa saúde financeira, por exemplo, sempre foi muito estável, nós tínhamos na época caixa de 1 bilhão, nós éramos doadores de dinheiro no mercado. Era uma decisão difícil de ser tomada (Assessor da USIMINAS 84).*

Aos acionistas, cabiam tomar as devidas providências sobre os rumos a serem tomados. Para o cosipano, restava tentar tranqüilizar o público externo, mostrando que alguma solução estava a caminho. Um funcionário da COSIPA realça as apreensões do mercado em relação à situação da empresa:

*[...] eu, que recebia investidores de fora, falei: “Olha, eu não sei o que vai acontecer, eu não posso te dar nem um dado agora mais concreto. O que eu posso te dizer é que eu quero crer, preciso crer nisso, de que alguma coisa está sendo feita. Evidentemente, essa decisão aí deve estar sendo tomada e não chegou ao nosso nível para poder estar te passando isso mas ,quero crer, está sendo planejada alguma coisa no sentido de que a USIMINAS não entrou aqui para perder dinheiro”, e tanto é que, ao final de 98, início de 99, foi divulgado aquilo que se chama de presépio de Natal (Assessor da COSIPA 12).*

A montagem do presente natalino foi planejada por um pequeno grupo de dirigentes. No tradicional espírito mineiro, a USIMINAS, maior interessada em assumir definitivamente a siderúrgica paulista, costurou sigilosamente a operação que iria desencadear a reestruturação societária, contábil, operacional e tecnológica da COSIPA. Conhecido como *dropdown*, a engenharia financeira durou sete meses para ser construída. Nesse entremeio, apenas o presidente da USIMINAS e mais quatro pessoas tinham

conhecimento do projeto elaborado, para uma aquisição definitiva. Possivelmente, o longo tempo demandado para a divulgação da estratégia tenha sido em função da alta complexidade do negócio, pouco usado na compra de companhias deficitárias, e das já comentadas experiências anteriores de vazamento de informações expostas nas reuniões do Conselho de Administração (pág. 217).

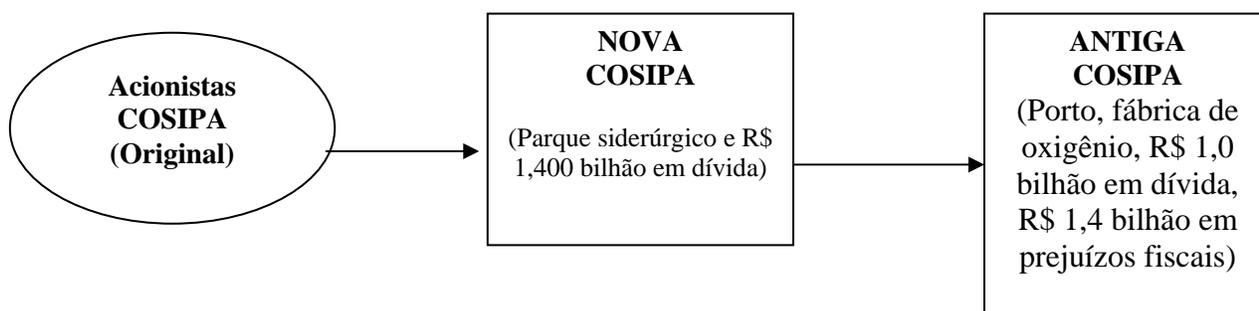
Um dos paradoxos encontrados na literatura sobre estratégia refere-se ao momento certo de anunciar a ação estratégica. Se a estratégia representa uma vantagem competitiva para a empresa, torna-se imprescindível mantê-la sob sigilo (ANSOFF e MCDONELL, 1993, p.72). Não sendo explicitada, ela passa a ser compartilhada somente pelos administradores-chaves. Diante das necessidades de equacionar a elevada dívida que se formara na COSIPA, o objetivo estratégico dos executivos da USIMINAS indicava não se desfazer das instalações portuárias e da fábrica de oxigênio, que compunham parte do patrimônio da siderúrgica paulista. Assim, a aquisição definitiva da COSIPA só foi anunciada em 14 de novembro de 1998 (FERNANDES, 1998). A operação que abrangeu várias medidas reestruturando as duas companhias realizou-se em três fases.

Na primeira fase, a COSIPA foi desmembrada em duas empresas diferentes: a NOVA e a ANTIGA COSIPA (FIG. 8). Em termos societários, a NOVA COSIPA, com CGC próprio, foi constituída como uma subsidiária da ANTIGA COSIPA. Para essa nova empresa, transferiram-se parte da dívida da ANTIGA COSIPA e as instalações que compõem o complexo siderúrgico de Cubatão com suas atividades correlatas. A NOVA COSIPA passou a ser uma siderúrgica, tendo um perfil de dívida mais razoável e compatível com o patrimônio, uma companhia enxuta e geradora de caixa em curto prazo. Para suprir os passivos remanescentes não-transferidos da velha para a NOVA COSIPA, a ANTIGA COSIPA subscreveu e emitiu debêntures no valor de R\$ 892,9 milhões, com

participação nos lucros da NOVA COSIPA. Esses debêntures futuramente poderiam ser convertidos em ações. A primeira etapa foi concluída ao final do exercício financeiro de 1998, de modo que a nova empresa iniciasse o primeiro exercício contábil em 1999, numa situação economicamente viável.

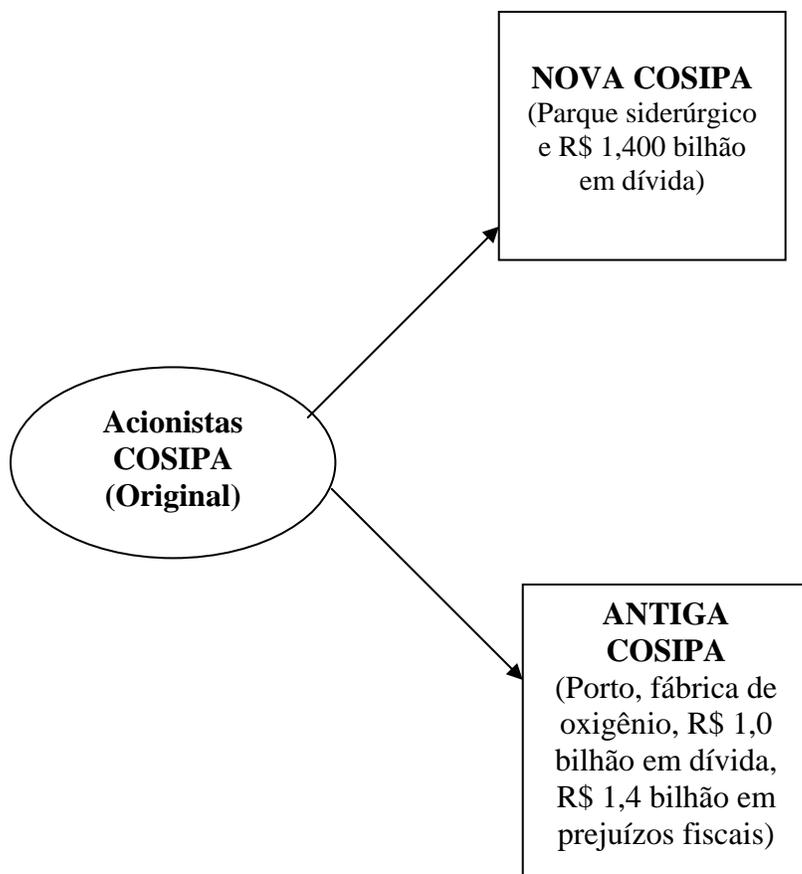
### FIGURA 8

#### O *dropdown* – o desmembramento da COSIPA em duas organizações (a NOVA e a ANTIGA COSIPA)



Fonte: Dados de pesquisa

A partir de janeiro de 1999, começa, então, a segunda fase da reestruturação financeira da siderúrgica (FIG. 9). A NOVA COSIPA deixa de ser subsidiária da ANTIGA. Tal separação é realizada mediante redução do capital da empresa. Assim, para cada ação da ANTIGA COSIPA, seus acionistas receberam uma nova ação representativa do capital da NOVA COSIPA. Ao findar a segunda etapa, os acionistas da COSIPA detinham ações de uma companhia saneada e continuavam acionistas da velha *holding* (insolvente, ilíquida e com patrimônio contábil simbólico).

**FIGURA 9****O Spinoff – a separação da NOVA e da ANTIGA COSIPA**

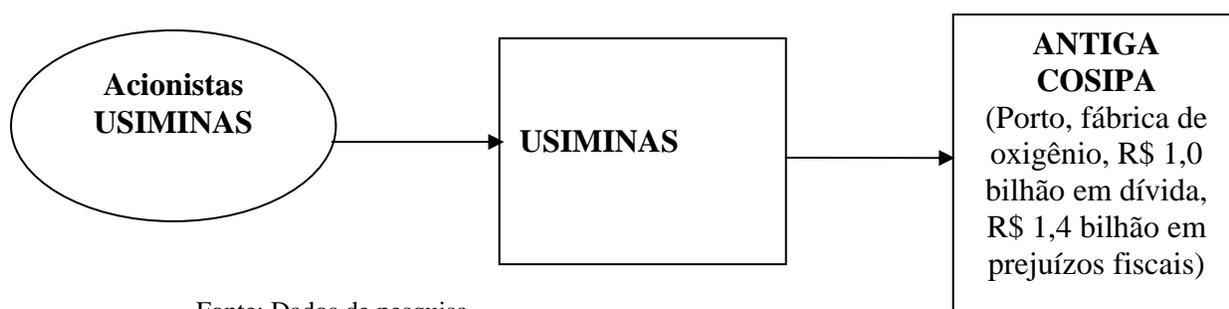
Fonte: Dados de pesquisa

Finalmente, na última tacada, a ANTIGA COSIPA incorpora a USIMINAS (FIG. 10). Nessa incorporação, é adotado o CGC da COSIPA para ambas as empresas e mantida a denominação social da incorporada USIMINAS. Esse dispositivo permitiu que a USIMINAS, dispondo de um capital em caixa da ordem de R\$ 1 bilhão, assumisse a dívida da COSIPA, passando a ser proprietária do terminal marítimo e da fábrica de oxigênio da planta da NOVA COSIPA. Do ponto de vista societário, nascia a NOVA USIMINAS com

capital aproximado de R\$ 3 bilhões. Com isso, o grupo mineiro expandiu a participação acionária na NOVA COSIPA para 92% e adquiriu o direito de abater os prejuízos fiscais incorporados no imposto de renda sobre futuros lucros tributáveis.

**FIGURA 10**

**A incorporação da USIMINAS pela ANTIGA COSIPA, formando a NOVA USIMINAS**



Fonte: Dados de pesquisa

A reestruturação societária deflagrada na COSIPA, obviamente, tinha que passar pelo crivo do Conselho de Administração da USIMINAS. São típicas dificuldades na governança corporativa quando uma organização tem o capital diluído entre várias organizações e necessita agir rapidamente. Estando nessa situação, a coesão do grupo controlador da corporação mineira ajudou a demover o voto contrário de acionistas que, embora minoritários, detinham parcela significativa no capital da USIMINAS. A outra tarefa foi convencer os acionistas da própria COSIPA de que o investimento era a única saída para salvar o valor despendido no empreendimento:

*Potencialmente, era o segundo problema maior que nós tínhamos. Primeiro, era convencer a nossa administração, convencer os nossos acionistas de que nós tínhamos dois caminhos: ou perder todo o investimento que nós tínhamos feito na COSIPA ou investir mais, que foi onde deu o racha no nosso Conselho de Administração. E o outro era convencer esses acionistas de que eles foram beneficiados, quer dizer, em última análise, eles tinham de concordar, sem fazer muito barulho. Concordar com essa situação, porque a outra opção deles era perder tudo (Assessor da USIMINAS 84).*

O poder de barganha da USIMINAS estava na reserva de caixa acumulada nos anos anteriores. Para consolidar a operação, foi necessário conciliar as metas financeiras com as operacionais. Havia um compromisso junto aos bancos de tornar a COSIPA competitiva para, então, reverter a posição deficitária da companhia. Fora conseguido um prazo de três anos para que a siderúrgica pagasse apenas os juros dos empréstimos. No decorrer do triênio, as duas companhias tiveram que correr contra o tempo para se recuperarem da forte retração na atividade produtiva no ano de 1999 e cumprirem os compromissos financeiros firmados para financiar a construção da nova aciaria da siderúrgica paulista (a TAB. 6 do ANEXO D mostra o declínio da produção de aço bruto da COSIPA nesse ano com a interrupção da linha siderúrgica obsoleta). Para um dos gerentes que participou do projeto de aprimoramento produtivo da usina José Bonifácio de Andrada, o trabalho conjunto das equipes de engenharia representou um novo marco nas relações das organizações:

*[...] esse período de três anos foi o que nós tivemos para fazer um investimento muito grande lá, para parar aquela linha convencional de lingotamento convencional, que era pouco produtiva e fazer a COSIPA voltar ao nível de produção que ela tinha. Isso é que foi feito. Perdeu-se um período de três anos conversando muito com o banco. Porque os*

*bancos tinham as idéias deles, a maneira de fazer, a maneira de financiar para não onerar o balanço da empresa, que já estava em situação muito difícil. Conversava muito, mas não virava realidade. Então houve o seguinte: como só tinham dois anos de resto, resolveu-se que, nos dois anos, tinha de fazer tudo que teria de fazer nos três. A gente aqui da engenharia é que conseguiu resolver o esquema financeiro, porque com o apoio dos bancos, a coisa não estava saindo. Montamos um esquema de comprar uma aciaria na base de um financiamento externo. Esse financiamento externo cobria a parte importada do equipamento. A parte nacional, arranjou-se também um outro financiamento. Essa parte nacional iria ser paga com a venda das placas da aciaria [que seria construída] e tinha uma data certa para começar a entregar essas placas. Se não entregasse, a USIMINAS teria de entregar da usina dela. O esquema de montar a aciaria na COSIPA foi um esquema que não saiu um tostão da COSIPA. Na verdade, você fez aquilo para pagar com o rendimento daquele próprio equipamento quando ele começasse a trabalhar. Isso fez com que os prazos do nosso investimento na COSIPA, nessa fase, fossem muito reduzidos. Nós reduzimos, digamos, para dois anos o que teria que ser feito em três. Isso fez com que nós trabalhássemos muito. Eu estou dizendo isso para vocês saberem que essa equipe da USIMINAS de engenharia, com a engenharia da COSIPA, nesse período, teve que se desdobrar e trabalhar para valer. Isso fez com que as pessoas da COSIPA comessem a ver, de fato, que as coisas tinham de acontecer. Aquilo que eles faziam no tempo que eles estavam no comando, demorava, demorava, demorava... e quando eles começaram a acompanhar a gente, ajudando a gente a fazer esse trabalho nesse prazo tão curto, é que eles viram que de fato existe uma metodologia que faz as coisas andarem, que faz as coisas acontecerem baseado na equipe e nas pessoas, um trabalho nitidamente matricial, nada se baseia na capacidade de a, b ou c. Aí eles começaram a sentir, de fato, que uma equipe bem orientada faz com que as coisas aconteçam (Gerente da USIMINAS 64).*

Pelo episódio narrado, demonstra-se que o fato de as empresas exercerem atividades similares transformou-se em um facilitador para avaliar a captação necessária de retomada da produção siderúrgica. A conjugação dos esforços das áreas de engenharia e financeira, alinhada à cultura do planejamento e do cumprimento de prazos, acabou envolvendo os funcionários da área de engenharia equivalente na COSIPA. Esse primeiro esboço na transferência de práticas e métodos de trabalho desempenhados por equipes híbridas pode ter sido o ponto de partida para a integração das duas organizações.

O estudo, neste momento, interessa-se pela repercussão dessa nova composição tecnológica e societária nos membros das duas unidades empresariais. Após o *dropdown*, a USIMINAS passou a exercer o controle quase que total da COSIPA; no entanto, curiosamente, manteve-se a política de conservação diretiva e autônoma das duas siderúrgicas. Por outro lado, a orientação agora era no sentido de integrar ainda mais as áreas comuns de trabalho.

Dos extratos orais relativos a esse período, que vai do *dropdown* à efetivação da integração sinérgica das duas organizações, foi possível identificar alguns eventos, metáforas e temáticas extraídos das entrevistas com as categorias funcionais preliminarmente estratificadas. As reações advindas da ação gerencial registrada em cada evento demonstram que as manifestações culturais reforçam ou não os atos concebidos. São indicativos que devem ser considerados e refletidos antes de se colocar em prática as decisões em um processo de aquisição. No QUADRO 7 sintetizam-se os eventos e temas que serão comentados a seguir.

### QUADRO 7

#### Eventos e temáticas extraídos das categorias funcionais da USIMINAS e da COSIPA na preparação e após o *dropdown*

<b>Evento</b>	<b>Extratos orais/temáticas</b>	<b>Categoria funcional</b>
1) A saída do Banco Bozano da sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dilema de compartilhar a gestão da empresa adquirida com outros acionistas controladores</li> </ul>	Alta Administração da USIMINAS e da COSIPA
2) A reestruturação coordenada pelos agentes internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ação “não-cirúrgica” - o modo menos traumático de conduzir uma reestruturação</li> </ul>	Alta Administração da COSIPA
3) A mudança gradual, mesmo detendo mais de 90% de participação acionária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os reflexos da mudança gradual nos gerentes da adquirente e da adquirida</li> </ul>	Gerentes da USIMINAS e Alta Administração da COSIPA
4) Situações de resistência da adquirida e prepotência do adquirente na integração organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias para reverter a inércia, as resistências e a prepotência após a aquisição</li> </ul>	Gerentes e técnicos da USIMINAS e Alta Administração da COSIPA
5) Atividades operacionais conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas decorrentes das diferenças de culturas</li> </ul>	Gerentes e funcionários sem função gerencial da USIMINAS
6) Projetos de sinergia nas áreas de engenharia industrial, suprimentos e comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios e problemas na junção de setores comuns</li> </ul>	Alta Administração, Gerentes e funcionários sem função gerencial da COSIPA e da USIMINAS

FONTE: Dados de pesquisa

O primeiro tema abordado questiona **a divisão da gestão operacional da empresa adquirida entre os acionistas controladores**. Talvez por se traduzir em uma situação pouco encontrada no mercado de aquisições, são desconhecidos os trabalhos na literatura que tratam das possíveis disfunções quando duas ou mais organizações adquirem uma outra e passam a repartir as atividades operacionais da empresa incorporada. No caso em estudo, o tumultuado compartilhamento com o Banco Bozano fundamentou o argumento discordante do presidente da USIMINAS a uma gestão conjunta na COSIPA:

*[...] o Bozano praticamente ficou com a responsabilidade de toda a gestão financeira e com um diretor indicado pelo Bozano, mas com o consenso nosso. Essa é uma prática que, com o passar do tempo, nós chegamos à conclusão de que não é a melhor. Você tem que ter o comando todo indicado por uma única companhia, e não se pode ter companhias onde um diretor é indicado por um grupo, outro diretor é indicado por outro, isso não funciona. Todas as companhias que fizeram isso no passado tiveram problemas. Na realidade, o gerente fica com dois chefes. Fica com o chefe que está comandando a empresa e fica com o chefe que está indicando ele lá. É igual os ministros aí, não é isso: “foi eu que indiquei”, então ele olha tanto para um, como olha para quem indicou. Tem que dar satisfação a essas pessoas todas e isso, na parte operativa, num processo produtivo, não funciona. Tem que ter um comando único e com regras muito bem definidas (Presidente da USIMINAS 38).*

A divergência central do depoimento está na dupla subordinação gerada com a indicação do representante do Banco Bozano para a diretoria financeira. Nessa situação, o princípio da unidade de comando é quebrado em favor do acordo compactuado entre os donos do empreendimento. Em geral, a flexibilização da unicidade de mando se dá em cargos de níveis hierárquicos mais baixos quando, por exemplo, um funcionário é emprestado a outra área de trabalho, caracterizando assim o duplo comando temporário.

Para os cargos da alta administração, o compartilhamento de poder pode ocasionar conflitos de objetivos corporativos e atritos interorganizacionais. Na aquisição relacionada, essa questão é agravada se um dos sócios que compartilha a gestão exerce um foco central de negócio bastante distinto dos demais parceiros.

O posicionamento do principal dirigente da USIMINAS é condizente também com a crença contida no documento diretivo, estabelecendo o máximo controle nos negócios em que a empresa detivesse todas as competências essenciais para assumi-lo (USIMINAS s/d). A aquisição e difusão de competências no ambiente organizacional foi uma preocupação emergente das grandes empresas estatais que lideravam seus setores antes de serem privatizadas. O trabalho de Luz (2003, p.143), resgatando a privatização da maior empresa de telecomunicações do Brasil, elucida bem como a formação e o desenvolvimento de competências eram uma preocupação constante nas estatais empenhadas em angariar a competitividade necessária para ganhar mercado. A autora faz menção à criação da universidade corporativa na TELEMAR como meio de desenvolver ações internas de aprendizagem e identidade cultural, voltadas para a obtenção de resultados e absorção das metas e objetivos corporativos.

A mesma estratégia na socialização de funcionários é praticada pela CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais, através de sua Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional - EFAP. Muito do universo simbólico da organização é repassado nos mais diversos cursos de aperfeiçoamento técnico que a EFAP proporciona aos novos e antigos membros (PARDINI, 1999). Detentora de reconhecida competência técnica no setor de energia elétrica, a CEMIG enfrentou semelhante problema de governança na venda de um terço do capital à iniciativa privada em 1997. Comprado pelo consórcio formado pelas norte-americanas Southern Company e AES Corporation, o acionista majoritário, na figura

do governo do Estado na época, cedeu aos novos acionistas, donos de 33% do capital votante, a vice-presidência e as diretorias de suprimentos e produção/transmissão de energia, essa última considerada a mais importante da companhia. A partir daí, instalou-se uma série de entraves administrativos decorrentes da partilha de poder. A insatisfação interna e o processo judicial imposto pela administração estadual subsequente, questionando a validade do acordo de acionistas, acabaram afastando os sócios estrangeiros da direção da CEMIG.

A disfunção do dúbio controle relatada pode comprometer a estabilidade administrativa em qualquer alternância ocorrida na composição acionária da organização. Defensores dos princípios culturais da transparência e do compromisso ético com acionistas e funcionários, incomodava à cúpula da USIMINAS o fato de o gerenciamento das finanças estar sob o comando de um acionista com interesses divergentes. Similar posição defendendo a retirada do sócio banqueiro foi constatada nas entrevistas com os cosipanos. Para os membros da alta administração da COSIPA, a saída do Bozano desobstruiu o caminho para a integração das áreas financeiras das duas siderúrgicas. Recuperando a trajetória da gestão do banco no comando das finanças da empresa, os entrevistados relembram a atribulada passagem da instituição:

*[...] nesse período de agosto de 93 até o final de 98, em que houve essa administração compartilhada com o outro acionista, o Bozano foi, no meu modo de ver, meio desastroso. Por assim dizer, não é só eu que digo isso, o mercado que via toda aquela situação dizia isso: “Olha, pô, não está dando certo, precisa fazer alguma coisa” e, de fato, foi tomada essa atitude pelos principais acionistas da USIMINAS que aí então, determinaram um novo ciclo de investimentos na companhia (Assessor da COSIPA 12).*

*[...] na época da privatização, o que aconteceu? A produção buscando um formato da USIMINAS, buscando uma integração mas, na área financeira, isso ficou diluído porque o banco não tem isso, né? Não é como uma empresa que tem uma cultura. Ele não poderia colocar uma cultura de banco aqui, então isso ficou diluído. Mudou a visão, mudaram as prioridades. Colocou a prioridade gestão de dívida. [...] Não havia nos primeiros momentos uma troca de informação com a USIMINAS, porque não era voltada para produção. Toda área financeira, vamos dizer, era comandada pelo banco (Superintendente da COSIPA 91).*

Durante o tempo em que o Bozano comandou a diretoria de finanças, uma subcultura corporativa formou-se na COSIPA. Ocupada com o gerenciamento da dívida, os representantes da instituição financeira subestimavam os outros departamentos da siderúrgica. Talvez para suprir esse isolamento, a USIMINAS, ao assumir o controle financeiro, foi buscar nos próprios quadros da companhia os nomes para compor os principais cargos do setor. Segundo alguns funcionários, era a decisão que faltava para o acoplamento definitivo das duas organizações e a integração dos mecanismos de controle do capital:

*[...] com a saída do Bozano, aí, sim, houve uma total participação da área financeira da COSIPA com a USIMINAS. Naquele momento, eu assumi a diretoria financeira e nós tivemos um trabalho conjunto de estarmos promovendo todas as necessidades de financiamento para os investimentos que a COSIPA tinha. Houve uma integração muito forte. Passamos a fazer relatórios e planejamentos compartilhados (Diretor da COSIPA 90).*

*[...] quando ocorreu o dropdown, a USIMINAS passou a ter 93% do capital. E aí, sim, foi realmente um marco nesse processo desde a privatização. Para nós da área financeira, principalmente, porque a USIMINAS ficou praticamente dona da COSIPA. E aí ela chegou muito mais perto da gestão financeira do que aquela experiência que a gente tinha com o banco. O banco não prestava informação, era dono, sócio, então, isso foi uma mudança. Com relação à USIMINAS, nós sentimos após o dropdown, efetivamente, uma assunção de controle sobre o aspecto econômico-financeiro da empresa (Superintendente da COSIPA 91).*

Como já dito, a reestruturação financeira da COSIPA foi acompanhada por uma reestruturação organizacional, a segunda de grande porte sob a batuta da USIMINAS. Desse evento, surge a segunda temática: **a forma menos traumática de se executar um processo de reestruturação**. Da primeira redução estrutural realizada logo após a privatização, ficaram na memória as marcas dos processos adotados pelo agente externo contratado para a execução dos cortes de pessoal. É razoável supor que o modo como foi conduzido a segunda grande reestruturação da COSIPA tenha colaborado para diminuir os impactos emocionais negativos nos funcionários. Ao contrário de 1993, os processos de reavaliação, remoção e demissão de pessoal realizados na desativação da obsoleta linha de produção da usina de Cubatão foram coordenados pelos próprios gerentes das áreas:

*Nesse segundo momento, digamos, dessa decisão de paralisar o lingotamento convencional e de se decidir pôr redução na produção e ir para um outro patamar, houve, evidentemente, uma resistência de grande parte dos empregados, muito preocupados com a questão do desemprego. A forma como ela foi feita, eu diria que ela amenizou muito essa questão, porque foi feita de uma maneira não-cirúrgica. A forma como foi feita, no meu modo de ver, foi muito inteligente e veio bastante ao encontro dessa questão do trato social e do trato com as pessoas e empregados. Foi feito um plano de desligamento incentivado e se buscaram essas pessoas que estavam num momento para serem aposentadas. Acho que foi um sucesso. Essa decisão se confirmou como uma decisão correta e ela teve condições de ser provada. A decisão de se parar uma aciaria e se partir para uma outra condição de produção foi bastante acertada (Diretor da COSIPA 90).*

A analogia da redução da estrutura com o ato cirúrgico está nas dimensões que o corte atinge. O desapego cultural da USIMINAS com o instrumento de demissão em massa deve ter colaborado para a convocação, em 1993, do “cirurgião” encarregado de

fazer a função demandante do sintoma identificado. Como as cirurgias que eram feitas sem anestesia, o médico age rápido para eliminar as gangrenas e evitar que as outras partes infeccionem. Na metáfora da “maneira não-cirúrgica”, o corte quase não é sentido. A operação é executada pelos próprios agentes internos da organização. Terminado o processo, esses agentes continuam a acompanhar aqueles que sobreviveram ao evento.

A não-interferência nas questões internas da COSIPA, mesmo depois de a USIMINAS ter conquistado quase todo capital social da parceira, surpreendeu algumas gerências da siderúrgica mineira que atuavam em trabalhos conjuntos na companhia paulista. A terceira temática encontrada nos depoimentos contextualiza **os reflexos do processo gradativo de mudança imposto pela adquirente na adquirida**. Essa medida retoma a questão relacionada ao nível de intervenção mais adequado na empresa comprada. Mantida a política de autonomia para os cosipanos, cresceu a incompreensão dos gerentes da USIMINAS pela ausência de uma diretriz mais agressiva. Isto ficou constatado em alguns fragmentos:

*No primeiro momento que eu me vi em contato com a proposta da presidência, eu me assustei, porque pela dimensão da absorção, ou da junção, nós estamos falando em números para cima de 90%, no mínimo. Eu me surpreendi e questionei várias vezes como é que um processo, em que você fala que vai ser dono daquela casa, você faz uma estratégia bem lenta de ocupação, quer dizer, de 99 a 2003, adotou uma estratégia muito lenta, muito gradual. Aquelas pessoas quando viram o desafio de “vamos fazer da COSIPA uma empresa com o pensamento muito próximo do nosso e que dê resultados e que tenha a mesma filosofia nossa”, a gente olha na prática ao longo desses quatro anos, a coisa foi muita lenta, muito gradual. “Eu vou colocar duas pessoas aí só e aqui eu vou tentar na conversa”, quer dizer, foi um trabalho que, no início, a maioria dos gerentes da USIMINAS, ela encarou assim: “não vai dar certo”, porque a gente nos primeiros anos não via esta mudança comportamental acontecer. A própria COSIPA, na minha opinião, ela se questionava: “será que a intenção realmente é essa de domínio, de chegar aqui e*

*assumir a casa?” Porque era tão lenta, era tão pouco audaciosa, que foi muito difícil (Gerente da USIMINAS 86).*

*Na USIMINAS, a única área em que tudo é mais integrado, em termos da empresa toda, é só a minha área [risos], porque eu coloquei as pessoas onde eu queria colocar, eu tirei todo mundo que estava me atrapalhando. Se você não fizer isso, se a pessoa não abraçar a sua causa, você está na água, você tem que dormir com o inimigo, permanentemente dormindo com o inimigo. Na hora que você cai no sono, ele te dá uma ferrada. Você acorda, ele acua, você dorme de novo e ele: tá na orelha sua. Porque ele está defendendo o espaço dele. Isso não é aculturação, isto é competição. Agora, se você mudar, na minha opinião, se você chegar lá e falar assim: “a gerência de qualidade é um ente maior, não precisa ter, ela é comum para todo mundo” ter um só comandando a área de qualidade, um só comandando a área de laminação, aí você começa a traçar políticas, a mesma política para todo mundo. Se você faz isso, aí você junta. Se você não faz isso, vamos dizer, no resto da vida, você está na água. Isso é o meu pensamento (Gerente da USIMINAS 82).*

*Quando dois bancos se juntam, todos os setores iguais de um dos bancos somem, não é assim? Não é? Quando você pega outras empresas que fundem e fazem a mesma coisa, os setores iguais ficam sendo responsáveis pelo trabalho das duas. Aí, que tem economia, quando eles fundem. Mas na USIMINAS, não houve isso (Gerente da USIMINAS 64).*

A surpresa e o questionamento aqui giram em torno da demora em se proceder a uma intervenção que deflagrasse uma composição mais rápida das áreas comuns das duas siderúrgicas. Para esses gerentes da USIMINAS, a falta de clareza dificultou o entendimento das reais pretensões do presidente da corporação. A metáfora do estar “permanentemente dormindo com o inimigo” expõe bem a insegurança resultante da política de não-interferência nos setores organizacionais da COSIPA, o que favoreceu a informalidade na implementação das estratégias de integração das organizações. Há de se considerar nos depoimentos o silenciamento sobre as possíveis penalidades que o CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica - poderia impor numa ação explícita que transfigurasse a fusão das empresas e o monopólio no segmento de aços planos. Pela TAB. 5, do ANEXO D, verifica-se que, desde 1993, as duas usinas passaram a responder, em

média, por 59% do total da produção nacional de produtos planos. Esse representativo incremento de participação no mercado siderúrgico sugeria uma intervenção mais branda por parte da corporação.

As críticas ao modelo gradual de mudança implementado na COSIPA não obteve o apoio geral das gerências da USIMINAS. Uma parcela dos gerentes concorda com a estratégia da direção em reforçar determinados elementos culturais da organização adquirida e certas peculiaridades locais:

*Eu acho que têm coisas que a cultura da empresa tem que ser muito respeitada, têm certos contratos, têm certas compras, têm certos serviços que são muito próprios de uma unidade, que são muito próprios de uma região, são muito próprios de uma característica da empresa. Se nós formos, simplesmente, na minha opinião, nós daqui, tomar conta de tudo o que é feito lá, essa cultura vai deixar de existir, esse relacionamento, esse bom entendimento nunca vai existir (Gerente da USIMINAS 28).*

*[...] cada lugar tem a sua cultura e cultura é difícil você mudar. Você pode mudar a cultura da empresa, mas a cultura do local, da região, você não muda. Então, quer dizer, não adianta eu chegar lá e tentar aculturar aquele pessoal com essa cultura USIMINAS, porque ela tem que ser uma cultura da região, adaptada àquela região (Gerente da USIMINAS 13).*

O consentimento desses gerentes com a orientação da presidência presume como condição básica da boa convivência o respeito a alguns valores da cultura organizacional e regional. Para os cosipanos, agradou bastante o estilo evolucionário da USIMINAS de conhecer o terreno e ir mudando aos poucos a cultura. O discurso de integração à postura defendida pelo presidente do SISTEMA USIMINAS está presente nos relatos dos entrevistados:

*[...] eu vejo que é muito perigoso quando você confunde fusão com colonização. Eu acho que isso é uma questão que você tem que tomar um cuidado muito grande. Eu não vou criar coisa nova por rejeitar práticas antigas. Eu não diria que você muda a cultura de um povo, eu diria que você muda o comportamento primeiro e, depois da mudança de comportamento, é que você passa a ter um novo padrão cultural. Você muda isso não é por imposição, você muda isso através de exemplos, através de atos, onde a comunidade começa a ter uma percepção de que aquela mudança de fato traz um benefício para aquela comunidade. [...] houve um processo de ajuste, houve um processo de amadurecimento e, nesse ponto, eu tenho que ser bastante coerente e honesto com as minhas indagações. Eu diria que a maneira como a USIMINAS, as lideranças, fizeram esse processo foi uma maneira muito boa. Houve um respeito, vamos dizer, houve uma atitude de respeitar. Eu até tenho dúvida se fosse o contrário, se fosse a COSIPA ter comprado a USIMINAS, se teria esse respeito que teve aqui conosco, tenho dúvida sinceramente em relação a isso (Assessor da COSIPA 88).*

*Às vezes, têm coisas que se adaptam na USIMINAS e não se adaptam na COSIPA. A gente vê a diretoria até hoje fazendo isto: “isso aqui dá certo lá e não dá certo aqui”. O próprio Dr. Rinaldo, às vezes, fala isto: “isso aqui na USIMINAS a gente faz assim e aqui não faz, entendeu?”. Às vezes, existem diferenças, por exemplo, regionais, existem diferenças salariais, você precisa de mais dinheiro para você viver aqui. Existem diferenças da própria cultura. Você morar, por exemplo, em Ipatinga. Você, fim de semana, frequenta o clube, você encontra com aquelas mesmas pessoas que você tem amizade, mas aqui [em Santos] é uma cidade de turismo, então, o cara vai para praia, encontra com outras pessoas, você tem a convivência com seus colegas, mas não é tão grande a convivência, você tem outros amigos na cidade, a cidade é maior. Eu acho que tem que preservar. Muita coisa mudou e há outras coisas que têm que preservar. A cultura é preservada e você não sente, assim, forçar mudança. Sempre mantiveram o respeito. Acho que isso aí está bem delineado, você percebe isso (Ex-superintendente da COSIPA 97).*

*Eu faria assim também. Você vai mexer como? Se você não conhece o ambiente, não sabe os problemas que tem, não pode sair mexendo. Se bem que pode ter alguma empresa que faça diferente, mas eu não faria diferente. Foi um jeito de conhecer a empresa, conhecer os clientes, os fornecedores, os equipamentos, as pessoas. Tem que ter um tempo para conhecer (Superintendente da COSIPA 89).*

O sentido figurado da expressão “colonização” acende o debate do papel do adquirente nas ações posteriores à compra. Ao ocupar o território conquistado, o proprietário tem um leque de opções, que vão desde impor imediatamente um novo estilo

de gestão, até deixar intocável a maioria dos padrões de conduta ali cultuados. Nessa escolha, certamente, as características culturais e as experiências anteriores daquele que promove a “colonização” pesam nas decisões iniciais. As ações do “colonizador” também estarão associadas às condutas da sua comunidade de origem, ao modo como a questão é tratada na sua localidade. Como registra o Assessor 88, se fosse a COSIPA a adquirente, o modo de agir seria bem diferente.

Qualquer ação de mudança pressupõe uma conscientização pessoal e do grupo que está sendo aculturado, para ser consolidada. Mudar de comportamento é externalizar algo que foi planejado, aprendido e realizado. Reconhecidamente, é constatar que houve a transformação mediante um ato objetivado. Para Schein (1980), duas outras fases precedem a mudança de comportamento: a percepção da necessidade de mudar e a internalização dessa necessidade. Internalizar envolve descongelar os padrões antigos, desaprender o que foi ensinado e preparar-se para receber uma outra aprendizagem. Em um processo de aculturação, seria o que Ribeiro (1987) chama de deculturar, decompor o velho, para depois implantar o novo.

Um outro aspecto tratado na análise da adaptação cultural são as características locais. Os costumes, hábitos, modos de trabalhar e opções de lazer das localidades onde as usinas estão instaladas refletem-se nas interações entre os funcionários; nesse caso específico, retratam as diferenças entre o provinciano mineiro e o praiano oriundo da cultura caiçara. Assim, o exercício da prática organizacional, muitas vezes, pode estar associado a uma conjugação dos fatores culturais da região. Dentro da estratégia dos dirigentes mineiros, constava a orientação para que se observassem essas diferenças. Subentendia-se que ao analisar a execução de uma determinada atividade, levasse em consideração os elementos característicos da cultura local. A escolha da melhor prática

deveria estar pautada não só por um diálogo técnico construtivo, mas também pelas questões de caráter regional.

No início da integração das equipes, causou estranheza a alguns gerentes da USIMINAS a submissão dos funcionários da adquirida. O desânimo inicial, estampado nas reações desses cosipanos, transpareceu numa espécie de resistência branca à determinação de juntar as forças de trabalho:

*A nossa chegada lá foi muito coordenada: “eu vim aqui por ordem do meu presidente, que é o seu presidente também, e nós vamos ter que trabalhar dessa maneira agora”. Obviamente, quando você vem com um papel desse dizendo “eu vim aqui em nome do meu presidente para que a gente implante um projeto dessa maneira”, quer dizer, a postura inicial pode até não ser transparente, mas é de obediência: “ótimo, se é essa a orientação, se vocês acham que o certo é assim, eu estou à disposição de trabalhar conforme essa orientação”. Nunca houve um questionamento direto. Existia sempre um questionamento assim: “eu sou mandado, então, eu tenho que fazer o que eles querem” [enfático] [...] Eu não sei se vocês sentem, você chega em uma reunião entusiasmado e você foi orientado aqui que o negócio lá é maravilhoso. Você chega lá e é frieza total, e o pior, inteiramente obediente. Quando existe uma frieza e existe uma reação, você, pelo menos, pode ver a diferença, discutir as diferenças, mas uma obediência declarada: “sim iremos fazer, ok, pode contar”, não é aquela adesão. Isso daí dá um choque, você fala assim “se eu for mais uma vez lá, eu vou entrar em depressão”, porque cada reunião que a gente ia, era uma depressão (Gerente da USIMINAS 86).*

As raízes da manifestação expressada encontram-se na trajetória da formação cultural corporativa. Na USIMINAS, o embate emocional característico das discussões técnicas, inerente à cultura da empresa, não se refletiu na aproximação com os cosipanos, o que, de certa maneira, frustrou as expectativas de uma relação mais produtiva e integradora. Em se tratando da COSIPA, a atitude poderia ser justificada pelos resquícios das gestões

governamentais anteriores que ainda incidiam na postura perante os representantes da adquirente:

*[...] a COSIPA estatal realmente era uma empresa que tinha muitas coisas meio que doentias nessa relação. Havia uma frase aqui “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Parece que estenderam um pouco essa coisa para esse período [posterior ao dropdown]. Acho que era mais ou menos isso, era um silêncio, não se tinha coragem (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

Assim, nas interações iniciais com a USIMINAS, o desinteresse do cosipano em exercer uma posição pró-ativa era convertido em uma reação passiva do tipo “pode deixar que vou fazer da sua maneira”, quase nunca materializada de acordo com essa determinação. **Como reverter as resistências iniciais do processo de integração** constitui-se na quarta temática advinda dos eventos pós *dropdown*. Alguns recursos podem ser usados para vencer as oposições desse contato preliminar. Vecchio (1995, p.660), por exemplo, sugere cinco técnicas para esse duelo. Três delas defendem uma relação harmoniosa entre os atores: a explanação por meio de reuniões dos planos de mudança, a participação dos empregados na elaboração desses planos e a negociação com aqueles que insistem em contrapor às ações de mudanças. A coerção e a manipulação de opinião emergiriam como táticas alternativas.

Para inibir a resistência na COSIPA, os funcionários da USIMINAS foram buscar na cultura-matriz as ferramentas para lidarem com esses casos. As tentativas de aproximação envolveram a aprendizagem do ensinamento adquirido junto aos japoneses e o

convencimento que permeia a boa conversa do mineiro. Os trechos selecionados expõem as estratégias de comunicação usadas para obter a adesão dos cosipanos:

*A única tática que nós adotamos foi tentar ir para o lado pessoal. Nós tivemos que conhecer mais a pessoa que a gente estava conversando, e aí nós demos sorte. Temos lá pessoas que, na intimidade, acabaram entendendo mais o processo e evoluíram muito nessa emoção, acabaram se emocionando um pouquinho mais, e aí entraram fortemente no processo em algumas funções da nossa área. Os líderes eram pessoas que, na intimidade, se abriram. Os funcionários eram pessoas que, na intimidade, aderiram, não botaram resistências, começaram a gostar, começaram a admirar “aquele cara, ele não é como aquele ranço USIMINAS, ele pode ser um cara bem-intencionado, vale a pena a gente brigar por isso lá, porque aqui nós não temos nada, vamos tentar adaptar”, quer dizer, essa idéia de querer, essa adesão já com um pouquinho de paixão, com um pouquinho de vontade e com os primeiros resultados acontecendo, os primeiros elogios, aí tudo vai se fechando. Você tendo adesão, você sentir na prática aquilo dando resultado, você começa a ter reconhecimento de quem manda, aquilo começa a gerar no cara uma vontade de continuar o processo (Gerente da USIMINAS 86).*

*A gente, quando chega lá, procura ensinar a maneira como a gente trabalha, mas nunca chega lá naquela posição de “cheguei lá para tomar conta disso, agora vai fazer o que eu quero, tá certo?” Não é assim que a gente faz. Por exemplo: lá no alto forno, às vezes, têm problemas operacionais, o gerente de alto forno vai lá, procura ensinar a eles a maneira que ele acha que tem que ser, mas ele não chega lá dando ordem, mandando gente embora, então procura transmitir esse conhecimento na base do convencimento, de que é dessa maneira que eles podem obter resultado melhor. E quando eles passam a obter, eles acreditam (Gerente da USIMINAS 64).*

*[...] às vezes, você tem que ceder também. Se o elemento quer chegar no ponto A, mas, para ele chegar no ponto A, eu acho que o melhor caminho é passar no C e vai no A. Ele acha que é melhor passar no B e chegar no A. Desde que não tenha divergência nenhuma, está ok, vai lá pro A e faz. Meu objetivo é o ponto A, ok, sem problema. Então, para cada tipo de pessoa, você tem que fazer essa conversa e ver qual que é o melhor caminho para você tomar com ele (Técnico da COSIPA oriundo da USIMINAS 59).*

*Para gente chegar e modificar, não é fácil porque, para você fazer uma modificação, você vai ter que pensar assim: “a gente vai ter que modificar aquilo que eles estavam fazendo, procurar melhorar, mas também vai ter que tentar explicar que ele vai ter que modificar a outra*

*parte que ele domina, que é a questão de evitar um erro, um acidente, um troço assim”. E procurei respeitar eles no que eles sabiam fazer e permiti que eles pudessem usar a minha habilidade, o meu conhecimento para obter sucesso. Através de conversas, procurei sempre ouvi-los, ouvir todos os operadores e ser um intermediário entre os operadores e a gerência da COSIPA. Ouvir o que eles tinham para dizer, trabalhar junto com eles naquela intenção de, no momento certo, deixar que eles usassem minha habilidade e meus conhecimentos para obter sucesso. [...] eu comecei a trabalhar, eu lembro, tinha um supervisor novo aí na COSIPA que estava para ser promovido e eu chamei ele e falei com ele assim: “olha, eu estou aqui não para ser um problema, eu estou aqui para ser um companheiro, para trabalhar junto, eu espero que você procure passar para mim as dificuldades que você tiver. Não tome decisão separada, procure falar comigo e procure ouvir o subordinado seu, por mínimo que seja, mesmo que você não possa resolver o problema dele, mas ouve ele e procure incentivar, motivar. Dar também os parabéns para ele pela mínima coisa que ele fizer; aí você vai conseguir sucesso”. E ele trabalhou em cima disso aí. Nós conseguimos êxito, fomos uma das equipes que conseguiu mais sucesso, batemos vários recordes, ele ficou maravilhado e gostou muito da maneira de trabalhar” (Técnico da USIMINAS 53).*

Descobrir no parceiro a maneira como ele realiza a tarefa e os meios viáveis para se chegar ao método ideal para ambas as partes é o grande desafio para fazer a integração funcionar em um processo de aquisição. Haspeslagh e Jemison (1991) ratificam que quando duas organizações trabalham juntas na transferência das capacidades estratégicas, o maior obstáculo está em criar uma atmosfera que dê esse suporte. Nos obstáculos, para uma relação humana mais harmoniosa entre as duas organizações, algo como uma prepotência de dono foi sentida no ambiente da integração. Atitude admitida até por alguns integrantes da USIMINAS, conforme firmado nos fragmentos:

*[...] o pessoal da USIMINAS se achava os melhores do mundo, quer dizer, nós sabemos de tudo, são os bons, são os organizados. Isso criou uma dificuldade danada, tem nego até hoje que não aceita. Eu tenho uma autocrítica sobre esse assunto porque, até hoje na USIMINAS, tem muita*

*gente aí que fala e nem escuta. Eles acham que tem que chegar lá e tem que fazer igual a USIMINAS, sem titubear. Não tem que estar escutando, não tem nada que estar vendo nada (Gerente 34 da USIMINAS).*

*[...] prevaleceu um pouco de autoritarismo para fazer prevalecer o comando. Parece que havia sempre uma necessidade de dizer “aqui tem dono”. [...] Uma vez me impressionou de uma forma muito chocante quando chegou uma pessoa da USIMINAS que eu ia receber, e nós tínhamos aqui muito rigor com recepção, porque a COSIPA é uma empresa onde já aconteceu muita coisa, então tinha rigor e, por algum motivo, não estava lá a autorização desse gerente. Ele ficou indignado: “eu sou da USIMINAS”; aí, a moça falou: “eu sinto muito, eu sou da COSIPA, e as ordens que recebi são de...” “Isso é um absurdo”, quer dizer, é um absurdo (sic), a pessoa estava cumprindo uma ordem, vamos esclarecer, mas só faltou dizer assim: “eu sou dono desta empresa, como é que você destrói a presença do dono”. Foram situações assim que aconteceram (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

*Existiam barreiras, tanto por parte da USIMINAS, como por parte do pessoal da COSIPA. Cada um quer defender o seu espaço, que é um processo absolutamente natural. O pessoal da USIMINAS, com aquela imagem tecnicamente superior, vindo de uma empresa com toda uma estrutura consolidada, e lá [na COSIPA] o pessoal com medo de perder seu espaço. Isso é natural, absolutamente natural. [...], num primeiro momento a equipe da USIMINAS colocava-se num patamar nitidamente superior ao da COSIPA, julgava-se superior. Aí só o tempo se encarrega disso. As pessoas foram se conhecendo melhor, foram tendo uma convivência mais estreita. Essas coisas tendem a diluir, correto? (Ex-presidente da COSIPA 48)*

Esses tipos de problemas, até mesmo quando a lógica da integração segue a preservação das culturas organizacionais envolvidas, devem ser tratados de maneira a não comprometerem a transferência efetiva das habilidades funcionais entre as firmas. Por englobar um processo prévio de ensinamento e aprendizagem, a migração de conhecimentos técnicos é progressiva e penosa, podendo ser dificultada pela diferença cultural entre os dois lados. Grande parte dessa dificuldade está relacionada ao fato de a capacidade estratégica, especialmente as focadas nas habilidades, estarem embebidas das

práticas individuais e grupais de uma cultura, difíceis de serem copiadas ou absorvidas (HASPELAGH e JEMINSON, 1991).

As diferenças culturais apresentam-se como propagadoras de conseqüências interruptoras potenciais na realização dos valores econômicos e sinérgicos posteriores à aquisição (CHILD et al., 2001). Se os efeitos da forte divergência cultural são claros, como superá-los ainda parece obscuro. De acordo com Buono et al (1985), a mudança na cultura está entre as coisas mais difíceis para o ser humano alcançar, uma vez que ela insiste em modificar o fundamento da identidade e da conduta pessoal. Mesmo que as mudanças organizacionais, procedimentais e outras possam ser justificadas, as distinções resistem e se sobrepõem a um clima de entendimento. A mudança é contestada e, às vezes, sabotada, em função das ameaças à cultura pré-existente.

Gerentes e técnicos da USIMINAS que trabalharam em projetos operacionais específicos na COSIPA após o *dropdown* defrontaram-se com situações inusitadas, percebidas como verdadeiros conflitos de culturas que explicitamente comprometiam o bom andamento das atividades. O quinto tema extraído das entrevistas contempla **os problemas das diferenças culturais repontados nas atividades operacionais conjuntas**. Na visão dos funcionários da USIMINAS, a tarefa conjunta realizada na área da usina de Cubatão era motivo de apreensão por parte do cosipano e de constantes comparações sobre as condições e o exercício do trabalho nas duas empresas:

*A primeira impressão que a gente tinha é que a receptividade no primeiro instante foi boa, mas, à medida que você vai querendo fazer o trabalho, começa a ver o choque, porque a maneira de conduzir esse trabalho era muito diferente. As atitudes da USIMINAS com relação às atitudes do pessoal da COSIPA, eu não estou falando que a da USIMINAS está certa*

*e que a da COSIPA está errada eram muito diferentes. A USIMINAS tem, digamos assim, um excesso de zelo, de responsabilidade. Naquele instante, a gente não sentia isso lá na COSIPA. Para nós aqui, começamos às sete horas da manhã, se tiver que ir até as dez da noite fazendo aquela atividade, nós continuamos e não paramos, querendo ela pronta. Lá a gente não sentia isso. Às cinco horas, todo mundo vai embora. Às onze e meia, no horário do almoço, ninguém passava dez minutos para fazer alguma coisa, então, a gente começou a ter dificuldade e ficamos sentindo o seguinte: a gente estava ficando fora do esquema de todo mundo. A partir daí, a gente começou a sentir aquela certa, eu não diria repulsa, uma certa animosidade com relação ao trabalho que a gente estava fazendo. A gente sentia que a turma queria dizer assim: “esses caras estão aqui querendo aparecer” (Gerente da USIMINAS 29).*

*[...] todo mundo estava encarando a nossa ida para lá como uma perda de postos de trabalho deles. Eles não encararam a gente como um reforço à estrutura para fazer uma obra. Eles estavam encarando como uma perda de trabalho. [...] na verdade, a USIMINAS comprou a COSIPA, mas são duas firmas completamente diferentes, não tem como você traçar paralelo entre as duas firmas. Eu acredito que a gente, por estar mais longe dos centros de trabalho, veste mais a camisa da USIMINAS, a gente tem mais dedicação ao trabalho. O pessoal lá, aparentemente, é muito profissional. Acabou o horário de trabalho deles, acabou o compromisso, o que não é o nosso caso. [...] as interfaces que a gente tinha com a COSIPA sempre foram muito problemáticas. Eu acho o seguinte: quando a pessoa se declara contrária a uma situação, é até melhor do que a pessoa que fica em cima do muro, porque toda vez que você precisa dele, ele faz corpo mole. É mais ou menos o que o pessoal da COSIPA fez conosco lá em todos os níveis. Eu posso te dizer isto: nós tivemos resistência em todos os níveis, não foram só os peões não, mas em todos os níveis em que a gente precisou de ajuda ou de cooperação na reforma do alto forno, nós não tivemos. [...] é o que eu falo: existe realmente uma dificuldade em admitir que a USIMINAS tá atuando lá dentro e pode fazer alguma coisa. Eles não aceitam isso não sei porque. Passei lá vinte e sete meses trabalhando direto com todos eles. É muito difícil de eles aceitarem a gente para um trabalho que eles acham que poderiam fazer, e podem. Só que teria que ter uma equipe igual a essa que nós temos (Técnico 71 da USIMINAS).*

Pelas colisões apresentadas, infere-se que os comportamentos dos indivíduos, materializados nas práticas organizacionais, traduzem-se nas expressões semeadas nas culturas de cada organização. A batalha se dá quando o exercício da prática é defendido e justificado por representar a cultura de origem, legitimada e passível de ser transmitida aos

novos parceiros. Neste estudo, tem-se tentado mostrar que a compreensão da formação cultural das organizações que futuramente farão parte de uma só corporação pode auxiliar na compreensão das diferenças que vão surgindo com a intensificação dos contatos. As características diferenciáveis coletadas nas entrevistas e ilustradas no QUADRO 8 são a imagem resultante de toda trajetória cultural das organizações, formatada nos perfis do funcionário USIMINAS nos quadrantes 1 e 3 e do cosipano nos quadrantes 2 e 4.

## QUADRO 8

### Diferenças manifestadas entre os funcionários da USIMINAS e da COSIPA

<b>1. O cosipano sobre o funcionário USIMINAS</b>	<b>2. O cosipano sobre o cosipano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa franca</li> <li>• Trabalhador mais tranqüilo, mais regular</li> <li>• Tem domínio do processo</li> <li>• Disciplinado</li> <li>• Mesa mais limpa</li> <li>• Decisão mais pensada</li> <li>• Mais educado</li> <li>• Cheio de regras, normas e padrões</li> <li>• Detalhista</li> <li>• Controlador</li> <li>• “Matuto do mato”</li> <li>• Conservador</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Desconfiado</li> <li>• Mais quadrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa formação técnica e acadêmica</li> <li>• Conversa mais</li> <li>• Mais criativo</li> <li>• Mais ágil</li> <li>• Mais flexível</li> <li>• Mais agitado para trabalhar</li> <li>• Mais mercado</li> <li>• Mais imediatista</li> <li>• Sempre convivendo com problemas</li> <li>• Apagador de incêndios</li> <li>• Menos organizado</li> <li>• Menos seguidor de procedimentos</li> </ul>
<b>3. O funcionário da USIMINAS sobre o funcionário da USIMINAS</b>	<b>4. O funcionário da USIMINAS sobre o cosipano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvido com o trabalho</li> <li>• Comprometido com resultados</li> <li>• Veste a camisa</li> <li>• Orgulhoso da empresa</li> <li>• Zeloso</li> <li>• Preocupa em estar entendendo e modificando</li> <li>• Joga aberto</li> <li>• Encara o emprego como definitivo</li> <li>• Disciplinado</li> <li>• Humilde</li> <li>• “Mais focado”</li> <li>• “Ouve mais”</li> <li>• “Acata mais”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa formação técnica e acadêmica</li> <li>• “Cara mais bacana, mais arejado, visão mais aberta”</li> <li>• Acostumado a agir por conta própria</li> <li>• Esforçado</li> <li>• Briga pelas coisas</li> <li>• Encara o emprego como mais uma experiência</li> <li>• Menos compromissado</li> <li>• Pouco zeloso com os equipamentos</li> <li>• Poucos vestem a camisa</li> <li>• Refratário à mudança</li> <li>• Pré-disposto a não aceitar a liderança dos mineiros</li> </ul>

FONTE: Dados da pesquisa

A contigüidade das identidades manifestadas pelos grupos organizacionais, tanto ao se auto-definirem, como ao qualificarem as características do outro grupo,

demonstra que as classificações elucidadas podem ser úteis no aproveitamento das potencialidades da força-tarefa e no aprendizado de como lidar com as suas limitações. As categorizações feitas a si próprios e aos outros, além de ajudarem no entendimento das interações interpessoais (NKOMO e COX JR., 1999), permitem conhecer identificações de caráter organizacional (“cheio de regras”, pelo lado da USIMINAS, “mais imediatista”, na COSIPA) e regional (“mais conservador” - o mineiro, “mais mercado” – o paulista). Nas aquisições domésticas, e mesmo nas transnacionais, os aspectos de identificação e diferenciação dos indivíduos e grupos representam importantes fontes de informações para o gerenciamento das organizações envolvidas.

Entre os eventos significativos que ocorreram após o *dropdown*, os projetos de sinergia sinalizaram um novo tipo de aproximação entre as duas empresas, privilegiando o encontro de equipes pares de trabalho. A sinergia numa aquisição abrange a combinação complementar de ativos, sob os quais empregam-se o conhecimento e as competências de uma organização na outra (CHILD et al. 2001). Os esforços para alcançá-la objetivam as vantagens estratégicas e operacionais que nenhuma das empresas consegue alcançar por si mesma. Assim, buscou-se integrar as organizações iniciando a junção pelas áreas de operação industrial e de suprimentos estendendo-se, gradativamente, para outros segmentos, como os setores de auditoria, marketing, informática e recursos humanos. Surge, então, a temática dos **benefícios e problemas na junção de setores comuns**.

Uma das questões ressaltadas pelos entrevistados foi a condição gerada pela posse definitiva da USIMINAS, o que possibilitou deflagrar a união de frentes de trabalho. Os contatos anteriores restringiam-se a programas de assistência técnica e intervenções operacionais esporádicas na usina de Cubatão. Com a determinação formal de se estabelecerem grupos de discussão das melhores práticas a serem perseguidas, viram-se

diminuídas as tensões proporcionadas por uma falta de posição mais clara dos rumos a serem tomados. A integração em torno da proposta para que os grupos trabalhassem juntos na racionalização das atividades aparece nítida em alguns discursos na COSIPA:

*[...] teve um processo muito forte de sinergia; na verdade, temos que nos preocupar com sinergia. Isso foi um trabalho inicial de estar dizendo: “olha, não se começa nada sem discutir. Se você tiver um problema, nós somos parceiros, a gente tem que discutir”. Eu acho que isso é uma coisa que já está bastante embutida nesses processos aí. Acho que é uma grande mudança (Técnico da COSIPA 61) .*

*[...] depois que se criaram formalmente programas de sinergia, formalmente, porque, até então, os dois lados evitavam de se conhecer melhor; um com medo de ser incorporado e outro com ansiedade de incorporar. A hora em que se falou “não, agora vocês têm que começar a conversar, comprar junto, fazer políticas de RH junto”, então aí, como filhos obedientes, nós começamos a nos sentar. Tem momento que voa pena para todo lado, sabe, dá mal-estar. Como irmão que começa a brigar com ciúme da mãe, com ciúme do pai, mas depois a coisa anda (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

*Hoje, tem uma palavra chamada sinergia que logo que a gente começou a falar, acho que a gente não tinha entendido o sentido. Sinergia era sinônimo de como você me irrita, eu te irrita, você me irrita. Eu te falo que eu sou bom, você me fala que você é bom e nós vamos sair os dois na porrada. Eu acho que a gente demorou a assimilar, e o que a COSIPA e a USIMINAS têm hoje, eu duvido que qualquer outra siderúrgica brasileira tenha. Porque você pega, por exemplo, uma CST, que tem um controle acionário de uma empresa holandesa; ela não tem uma empresa no Brasil com a similaridade dela para poder trocar experiência. Hoje, a COSIPA e a USIMINAS têm (Superintendente da COSIPA 26).*

Vencidas as resistências iniciais, aumentou a aceitabilidade dos contatos visando às trocas de experiências entre áreas similares. Esse exercício do debate aberto sobre a adequação de práticas e processos comuns é mais dificultado nas aquisições

transnacionais do que nas domésticas. Angwin e Savill (1997), ao entrevistarem gerentes de grandes corporações européias, verificaram que essas dificuldades advêm dos empecilhos inerentes à adaptação cultural e das negociações que envolvem organizações de países com diferentes idiomas. Para Child et. al. (2001), isso não afasta os sérios problemas na interação das culturas quando a aquisição envolve empresas de um mesmo país. São argumentações que confirmam que a questão cultural parece reter a sua significância em todas as circunstâncias.

Na USIMINAS, a condução dos planos de sinergia encontrou adesões e rejeições daqueles que atuaram na unificação das funções operacionais. A adesão foi consentida após um certo constrangimento, pelo fato de a empresa não ter adotado uma posição mais ofensiva de ocupação funcional e decisória:

*Eu acredito que a maneira, a orientação do presidente de tentar fazer com que essa sinergia, este acoplamento fosse feito em paz, apesar de ter durado mais, vão surtir bom resultado, eu acho que sim. Num determinado momento eu achei que tinha que botar mais gente, ser mais agressivo, mandar mais, mas eu acho que assim vai doer menos, digamos assim. Eu acho que está seguindo, que está melhorando muito, muito, muito (Gerente da USIMINAS 29)*

A integração gradual das atividades iniciou-se pela gerência de engenharia industrial. Responsável por coordenar as obras de revitalização do parque siderúrgico da COSIPA, as duas gerências de engenharia uniram-se na construção da nova aciaria. A orientação foi para que os setores correspondentes dessas gerências passassem a ser

dirigidos por um único coordenador indicado pela USIMINAS. Engenharia corporativa foi o nome utilizado para denominar o trabalho conjunto realizado pelas equipes matriciais de ambas as empresas.

Para alguns gerentes da siderúrgica mineira, o surgimento de uma engenharia industrial única para a corporação não se consolidou na prática. Segundo esses funcionários, a união ficou comprometida em decorrência do excesso de intervenção nos trabalhos da gerência, da informalidade, que conduziu a atuação dos grupos, e das diferenças culturais prevaletentes entre eles:

*[...] a USIMINAS tinha uma engenharia que era a mesma da COSIPA e para todo o sistema. Isso estava no papel, mas, na realidade quando nós chegamos lá isso nunca foi implantado e, até hoje, a engenharia corporativa não existe. Hoje, ela não existe. Na realidade, quando nós chegamos lá, eu sempre dizia isto e continuo dizendo, tinha três engenharias na COSIPA. Tinha a engenharia da USIMINAS, tinha a engenharia da COSIPA e tinha a engenharia da AÇOMINAS e isso foi um problema seríssimo para nós. Para tentar fazer disso uma engenharia só, vai precisar de um bom tempo ainda (Gerente da USIMINAS 29).*

*Como eu disse, não houve uma fusão. Fazer aquela otimização, inclusive em níveis de organograma, não teve isso. Então, conviviam duas entidades diferentes, com idéias diferentes e maneiras e estilos diferentes. No caso particular da engenharia, a pessoa da engenharia lá tem um perfil muito alto, aí dificulta um pouco mais. Se fosse um pessoal que compusesse, mas não compunham e faziam questão de preservar a maneira de trabalho. A gente teve muitas dificuldades em relação a isso. Foi água, óleo, não misturou mesmo. A gente foi trabalhando isso aí na medida do possível e do nível da gente. A gente não podia ficar subindo demais o problema, tinha que resolver. Conseguimos fazer o que tinha que ser feito. Até hoje não existe a engenharia corporativa. A COSIPA tem a engenharia, a USIMINAS tem a engenharia e duas maneiras diferentes (Gerente da USIMINAS 62).*

A AÇOMINAS, terceira facção da engenharia corporativa comentada pelo gerente da USIMINAS, refere-se à organização de origem do principal dirigente operacional da usina de Cubatão. No extrato oral, subentende-se existirem três maneiras diferenciadas de se perceberem as atividades de execução das obras industriais. Assim, cada ator organizacional tendia a defender o seu modo de proceder, o que tornou mais difícil a mistura das culturas. A viabilidade da fusão nas áreas estaria também condicionada a um nivelamento das pessoas envolvidas, à necessidade de os funcionários romperem a barreira do isolacionismo e estabelecerem uma zona de compartilhamento das tarefas. São questões administrativas que emergem das esferas de execução estratégica, muitas vezes, despercebidas pela administração geral.

Concomitante à tentativa de juntar as engenharias industriais, ocorreu a confluência das áreas de suprimentos das duas siderúrgicas. Esse é um dos pontos que ilustra o quanto a aquisição relacionada oferece mais opções estratégicas do que as não-relacionadas. Grandes compras realizadas em conjunto propiciam à corporação um maior poder de barganha junto aos fornecedores. Além disso, a comparação de processos e contratos similares de fornecimento pode vir a diminuir substancialmente os custos na aquisição de equipamentos e contratação de serviços de terceiros. A interação na função de suprimentos, quando bem administrada, possibilita a discussão das melhores práticas de relações comerciais a serem adotadas. Racionalizando procedimentos e unificando as formas de atuação, praticamente garante-se uma boa alavancagem dos ganhos financeiros.

Para concretizar estruturas que gerem racionalização, uma série de obstáculos precisam ser vencidos. Como a operacionalização da integração demanda a reorganização de processos, relatórios e práticas organizacionais, é natural a ocorrência de problemas

derivados da resistência pessoal aos relacionamentos interorganizacionais. O problema mais freqüente apontado pelos funcionários de uma área administrativa da USIMINAS consistiu em extrair dos cosipanos as informações necessárias a serem compartilhadas:

*Nesta fase [da sinergia], nós aqui temos uma massa de informações de um determinado contrato e eles têm uma lá. Eu acho que têm pontos aí que eu podia dizer que é diferente. Primeiro, informação né, a gente tem muita dificuldade de obter informações, porque aqui nós sempre tivemos uma cultura, talvez por ser cobrado em muitos detalhes, nós temos a cultura de ter muita informação e fácil acesso. Lá, a gente percebe que esse negócio é muito fraco. A gente tem muita dificuldade, às vezes, de interagir com eles porque eles não têm informação. Tem hora que a gente até extrapola a paciência, acha que está havendo um azeitamento das informações que vêm (Técnico da USIMINAS 80)*

*O problema que eu falei, problemas da pessoa não querer abrir o jogo, não querer mostrar a realidade, isso eu até entendo, eu enxergo isso. Talvez se fosse o contrário, eu também estaria fazendo a mesma coisa. “Pô, chega uns caras aqui, o dono chegou, o novo dono, aí, eu vou chegar e vou mostrar minhas mazelas? Você tem que procurar”. Talvez eu estivesse fazendo a mesma coisa (Gerente da USIMINAS 34).*

A temática histórico-cultural no tratamento da informação insurge como um dificultador dos encontros de integração funcional. Se forem retomadas as formas de como os grupos das culturas matriz e receptora das organizações lidavam com a apresentação e a disponibilização de informações, fica mais fácil entender o contraponto anunciado nos fragmentos acima. Frente a frente se postavam “a cultura de ter muita informação e fácil acesso” e aquela de “não querer mostrar a realidade”. Somente após a interferência dos administradores de topo e a formalização dos procedimentos comuns a serem empreendidos, equacionou-se a desarmonia que se instalara:

*Em 1999, começamos um processo de sinergia com reuniões mensais. Definidas as áreas que teriam sinergia, a primeira delas foi compras e contratos e depois vieram a parte administrativa, a parte operacional. Começou, então, a sinergia. Marcava-se um trabalho para executar para o mês seguinte. No mês seguinte, ou não vinha o resultado que se esperava, ou quando vinha, vinha resultados que a gente via que não podia acreditar naquelas informações. Tivemos problemas sérios. Até então, as reuniões eram de gerentes. A partir de 2000, o gerente geral de operação da USIMINAS e o gerente geral de operação da COSIPA passaram a participar da reunião, juntamente com os gerentes de suprimentos da USIMINAS e da COSIPA, além de nós, gerentes de cada unidade (gerente de contrato, gerente de compras etc.). Apesar das diferenças culturais existirem, houve um maior entrosamento e uma maior exigência de resultados (Gerente da USIMINAS 28).*

*[...] hoje existe uma reunião formal com a presença dos 2 dirigentes gerais da usina, o que, de uma certa maneira, facilita essa integração. Isso vem estimular e melhorar o andamento dessa sinergia, ou seja, nós temos hoje um fórum, temos uma reunião formal mensal de prestação de contas e aí, alguma correção que tem que ser feita é colocada dentro dessa linha (Gerente da USIMINAS 44).*

A participação efetiva da alta administração mostrou-se essencial para o bom andamento dos projetos de sinergia. Para contrabalancear com a autonomia hierárquica, que dava um caráter informal ao modelo de integração proposto, os principais dirigentes passaram a ter uma participação direta na condução do processo. Nesse ponto, não basta estipular metas e delegar poderes, é necessário também um controle permanente dos níveis estratégicos. Essa foi a maneira encontrada pelas cúpulas da USIMINAS e da COSIPA para vencerem as diferenças culturais e cobrarem os resultados nos encontros das equipes de trabalho.

A geração de sinergia e a busca de mercados comuns são, usualmente, os pontos que direcionam os processos na incorporação de uma empresa (SCHEIN, 1999).

Para alcançar esses objetivos em uma aquisição relacionada, a corporação depara com uma complexa rede de combinações internas, que movimenta os esforços para a integração das áreas operacionais comuns. O nível de complexidade dos processos demandados para a integração dependerá do tamanho e da relevância da área operacional no contexto da atividade principal da organização. No caso em estudo, operacionalmente, percebe-se uma maior facilidade na integração dos setores de suprimentos. O mesmo não se pode dizer, por exemplo, para as funções de produção e de marketing. Os empecilhos elucidados estão focados nas diferenças da **trajetória cultural** e da **estrutura organizacional** entre as áreas das duas organizações.

As diferenças nas trajetórias culturais, algumas delas elencadas anteriormente, sublevam-se do modo histórico de agir e da formação tecnológica repassada a seus membros. Na interação entre os funcionários das áreas de produção da USIMINAS e da COSIPA, a ausência de um compromisso mais efetivo com o trabalho conjunto continuou a persistir após o *dropdown*. Impelidos pelo desejo do resultado e habituados ao trabalho ininterrupto no cumprimento de uma determinada tarefa, o desapontamento do operário mineiro em relação ao comportamento do cosipano é notado no fragmento abaixo:

*Eu acho que o resultado lá hoje não é o que a gente esperava. Eu sinto assim, como uma frustração pela minha assistência técnica. Eu não colhi o resultado que eu esperava colher. Eu não consegui sedimentar lá a forma que eu trabalho aqui, porque houve essa questão da resistência. E associado a isso, eu consegui perceber que existe a questão da diferença da cultura e, com isso, há uma falta de comprometimento de a pessoa estar envolvida naquilo ali. Chega no final de semana, se eu tenho um problema, se eu preciso de resolver rápido uma situação, lá não tem como resolver. Se eu saio de dentro da usina para procurar um funcionário que vai me ajudar a resolver o problema, se ele mora lá em*

*Praia Grande, ele não tá em casa, ele foi para a praia, ele foi lá para o Guarujá. Então, a questão geográfica ali acho que dificulta muito. E essa questão da própria cultura que, por estar num ambiente, digamos, mais evoluído, uma cidade muito grande, com o pessoal muito disperso, a gente percebeu que foi um dos fatores também que contribuiu bastante para que a gente não tivesse esse sucesso esperado lá (Técnico da USIMINAS 54).*

A “falta de comprometimento” e o apego do trabalhador local aos costumes da região formam os impedimentos levantados para uma maior produtividade conjunta. No universo do funcionário da USIMINAS, pela proximidade com o local de trabalho, sua mente está quase sempre centrada no que acontece na usina de Ipatinga. O mesmo não ocorre na usina de Cubatão, situada em um pólo industrial distante das áreas residenciais. Assim, enquanto o técnico mineiro se concentra na execução final da tarefa, o primeiro impulso dos cosipanos, quando se aproxima o fim do expediente, é de não perder os ônibus da empresa que os levam aos municípios vizinhos do complexo industrial.

Outra diferença nos setores de produção oriunda da formação cultural das organizações diz respeito aos enfoques dados à manutenção e à operação dos equipamentos siderúrgicos. Tradicionalmente, a USIMINAS adota o modelo japonês, que segue rigorosamente os planos de manutenção do maquinário em operação. O foco da COSIPA se prende mais à maleabilidade de seu gerente, que incorpora tanto as atividades de manutenção como a de operação. No depoimento seguinte, torna-se perceptível as divergências quando o assunto é a vida útil do equipamento:

*Eu fui no Japão e houve algumas coisas que eu tive dificuldade de entender: uma chapa de revestimento de um cone que tem cem milímetros, ela estava sendo trocada com quarenta. E eu olhei e falei: "mas isso aqui agüenta no mínimo mais seis meses no forno". Mas, tinha sido já predeterminado que ela seria trocada com doze meses ou com tantas mil toneladas passadas por ela (Gerente da COSIPA 31).*

Na visita às siderúrgicas, o gerente da COSIPA estranhara o plano de reposição de peças dos japoneses, similar ao praticado na siderúrgica mineira. Já para o funcionário da USIMINAS, parecia inconcebível o modo de o cosipano operar, exigindo o máximo da máquina:

*[...] nós aprendemos a operar forno respeitando sempre o limite do equipamento. Isso faz a gente operar um pouco com um pé atrás, sempre respeitando o limite do equipamento. E o que nós sentimos muito lá [na COSIPA] é que eles não ligam muito para isso. Eles querem é descer o bambu e operar em pleno vapor, sem respeitar muito o limite do equipamento. Nós ficávamos assim, às vezes, assustados. Choque de cultura mesmo né, nós ficávamos assustados, "Oh, você não pode fazer isso, porque não adianta nada você produzir tanto agora, chega daqui a pouco você tem que reduzir, porque você não agüentou manter aquele ritmo". É igual você ter um carro e querer andar mais do que ele dá conta, é melhor você manter uma média e andar sempre, do que puxar ele muito agora e daqui a pouquinho ter que parar, porque ele não agüenta. O que nós sentimos muito lá foi isso (Técnico da USIMINAS 37).*

O enraizamento cultural parece ser tão profundo que predomina uma tendência de agir de acordo com a aprendizagem de origem. São predisposições que só passam a ser entendidas no aumento do compasso dos contatos. Ao comparar uma organização com a

outra, a defesa da melhor prática nem sempre é vista como uma exclusão do modo que o parceiro a exerce. Muitas vezes, o entrevistado identifica a forma de atuar da outra empresa e reconhece que as diferenças estão mais associadas à formação cultural do que, propriamente, a uma disfunção na realização da tarefa. É o que acontece nas atuações das equipes de vendas:

*[...] os grandes pecados da COSIPA ocorrem porque ela não segue rigidamente as normas, e o grande pecado da USIMINAS no mercado é a falta de flexibilidade, quer dizer, na produção é hiper-rígido, em vendas não é tão rígido assim, mas é mais rígido que na COSIPA. Coisas que, por exemplo, a USIMINAS nunca fez, pelo menos não tenho notícia. Eu atraso uma entrega, eu vou no mercado compro e pago a diferença para o cliente. Fizemos isso várias vezes, porque no mercado é mais caro né. Então, isso tem um custo que, para o nosso ponto de vista reverte positivamente numa imagem que para aquela estratégia de relacionamento era fundamental. Por exemplo, o que a gente gasta de reclamação comercial e técnica é irrisório, isso é coisa de 25 mil reais. Num faturamento de 200 milhões de reais, não é nada, então qual é a nossa idéia dentro da estratégia de relacionamento? O cliente reclamou, deu crédito no ato, on-line, depois eu vou lá ver se o material deu problema ou não. Agora, cliente que reclama sem ter justificativa, depois de 2 meses, eu corto o automatismo disso. Isso na COSIPA eu faria facilmente, na USIMINAS, não. Essas são algumas diferenças culturais. Eu acho que a USIMINAS é fortemente influenciada pelo padrão japonês e a COSIPA é mais um padrão meio brasileiro, ela não teve uma assistência técnica forte, como a USIMINAS teve com a Nippon Steel (Superintendente da COSIPA 30).*

A diferença cultural está estampada no trato com o cliente e nos graus de formalidade praticados na função de marketing. Avesso a um plano de ação mais austero, o cosipano, pelas próprias condições do processo produtivo, habituou a utilizar os recursos alternativos dos quais dispõe para atender em tempo a sua clientela. Essa flexibilização é

restrita na USIMINAS pela tradição dos padrões formais, que conduzem à política de atuação da empresa no mercado. Os papéis dos profissionais de marketing encontram-se bem mais definidos do que na siderúrgica paulista. Conforme apurado junto a um técnico comercial da COSIPA, as características de cada uma das organizações exprimem as distinções na versatilidade funcional das companhias:

*[...] a COSIPA, com esse monte de problemas, teve problemas operacionais que agora estão solucionados, mas sempre foi deficitária em produtos, em atendimento. Então, o vendedor não faz só o serviço de vendedor, o vendedor, de vez em quando, tem que fazer assistência técnica, tem que fazer cobrança, follow up da produção, tem que ver o transporte. Pela deficiência que a COSIPA tem, o vendedor da COSIPA hoje, mesmo o pessoal novo, joga em todos os campos comerciais. É um cara que compra, vende, atende mercado, faz pesquisa de mercado como se fosse o marketing. O marketing não faz prospecção de mercado, quem faz é o vendedor. A gente faz o serviço da logística. Por deficiência da usina, o vendedor da COSIPA é um cara que carrega o piano, e o da USIMINAS, não. Eu não estou falando que isso está certo ou está errado. Talvez o certo seria eu estar 100% no cliente, e não 50% no cliente, e 50% resolvendo os outros problemas, mas a realidade é essa, o pessoal da USIMINAS: “o que eu faço, o meu negócio é vendas e preço, a assistência técnica quem faz é o cara lá embaixo em Ipatinga, ou quem faz prospecção de mercado é o setor de marketing, quem faz o planejamento de venda é o setor de venda, quem atende o transporte tem uma superintendência logística”. Numa empresa que trabalha mais justinha, o vendedor deles é muito mais vendedor do que o da COSIPA. Em contrapartida, o cara da COSIPA tem uma visão muito maior da empresa, porque ele tem que estar lá, ele vai lá no transporte, ele vai no planejamento, liga para o cara do planejamento. Cria um conhecimento, não de venda, mas cria-se um conhecimento do negócio como um todo, maior do que da USIMINAS (Técnico da COSIPA 14).*

Entender e saber o que é possível mudar nas formas como estão organizados os processos de trabalho podem se transformar em verdadeiros quebra-cabeças para os gestores em uma aquisição. São pouquíssimos os estudos encontrados na literatura de

aquisições que versam sobre as implicações culturais na reconstrução de estruturas de empresas com negócios relacionados. Pela perspectiva estratégica, sabe-se que um dos fatores que levam à integração nesse tipo de aquisição invoca o aproveitamento de estruturas gerenciais comuns, que possibilitem a racionalização de ativos, a reestruturação e a padronização de processos entre as organizações (CHILD et. al., 2001). No entanto, o critério ideal para acessar uma cultura adequada geralmente é vago, sem elaboração e feito mais intuitivamente do que considerando sistematicamente seus aspectos formadores (CARTWRIGHT e COOPER, 1993).

Tendo como base os organogramas das diretorias comerciais das duas siderúrgicas (ANEXO E), compreendem-se alguns trechos do discurso proferido pelo técnico de comercialização da COSIPA. As lacunas na estrutura organizacional da siderúrgica paulista, como, por exemplo, a ausência de um setor específico de logística, ou mesmo a descentralização da tarefa de prospecção do mercado, realizada pelos próprios vendedores, conduzem o funcionário ao exercício de atividades polivalentes, inclusive na área de produção da usina.

Outra questão que se deve atentar antes de proceder às mudanças nas estruturas departamentais de atendimento ao cliente são os segmentos alvos que as organizações atuam ou pretendem atuar. Apesar de as duas siderúrgicas atenderem ao mercado internacional, a COSIPA, por estar numa localização privilegiada, historicamente, concentrou-se mais no nicho de exportação de semi-acabados. A divisão da Superintendência de Vendas ao Mercado Externo em áreas geográficas internacionais expressa a tradição da empresa nesse segmento. Numa aquisição relacionada, essas potencialidades oferecidas pela estrutura de origem, quando bem exploradas, podem se

traduzir em uma posição competitiva vantajosa para a corporação. Da parte da USIMINAS, o foco em uma tecnologia de ponta permitiu à siderúrgica dominar os segmentos internos de produtos de maior valor agregado, como o automobilístico, o de utilidades domésticas e o de tubos de grande diâmetro, o que justifica uma estrutura de vendas internas que comporte esses nichos estratégicos<sup>15</sup>.

A não-definição dos segmentos de mercado após a junção de organizações que atuam em um mesmo ramo pode gerar uma “antropofagia comercial”. Isso se sucedeu após a privatização da COSIPA e se prolongou até depois do *dropdown*. Como prevaleceu uma tendência de se manter duas unidades de negócios separadas, as áreas de vendas continuaram a atuar no mercado como verdadeiros concorrentes, brigando pelo mesmo cliente:

*[...] num primeiro momento [posterior à privatização] - é um juízo de valor meu - houve uma preocupação em se preservar as duas empresas independentes. Houve pouca transferência de gente para a COSIPA, aliás, se procurava realmente caracterizar COSIPA como COSIPA, USIMINAS como USIMINAS. [...] Você passou a disputar todos os clientes, você não tinha um planejamento conjunto, você não tinha, vamos dizer, uma diretriz clara, você disputava. Nós tivemos um caso em que o cliente era da COSIPA, nós fomos lá, pegamos o cliente cem por cento. Um ano depois, a COSIPA foi lá e pegou o cliente cem por cento, um fabricante que tinha lá. Não tinha sentido, mas, na época, isso aconteceu, um cliente de duas mil toneladas por mês (Gerente da USIMINAS 78).*

*[...] a COSIPA é muito dependente de exportação. Para entrar aqui [no mercado interno], ela começa a se chocar com a USIMINAS, com clientes que a USIMINAS tornou cativos. Teve muito choque de uma abordando o*

---

<sup>15</sup> Com a aquisição da COSIPA, a Diretoria de Comercialização da USIMINAS incorporou o porto próprio da companhia paulista à Superintendência de Portos. Recentemente, procedeu-se na mesma Diretoria, uma alteração na estrutura comercial, trocando as gerências regionais por gerências direcionadas a segmentos de mercado (ANEXO E).

*cliente da outra e, até hoje, alguma coisa ainda acontece (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

*[...] muitas vezes acontece o seguinte, você tem um determinado cliente que é atendido por três empresas - CSN, COSIPA e USIMINAS. A COSIPA recebe uma agressão, ou seja, ela vende lá mil toneladas. De repente, ele [o vendedor] vê que o pedido veio para duzentas. Ora! Ele age. Quando ele age, ele não sabe em quem ele atira, percebeu? Ele dá o tiro, pode pegar na gente ou num concorrente, isso ocorreu muitas vezes (Gerente da USIMINAS 9).*

*Daria para dar duzentos exemplos. Eu vou dar um aí de uma semana atrás, a coisa é recente. É uma indústria naval. A princípio, pelas definições que nós estamos tendo dessas reestruturações, foram definidos como objetivo-foco da COSIPA alguns setores, foco da USIMINAS outros setores. Naval, pela definição que veio das diretorias, é o foco COSIPA, porque sempre, tradicionalmente, a COSIPA atendeu naval. Então, nós fomos visitar um cliente há um tempo atrás e, por uma série de razões, não foi feito o negócio e ele começou a fazer o serviço com a USIMINAS, aí a USIMINAS, acho que um ano depois, não quis mais esse trem porque naval é complicado, passou esse cliente para a USIMINAS Mecânica (Técnico da COSIPA 14).*

O desconhecimento da estrutura global do sistema corporativo acaba produzindo o fogo amigo, comum nas batalhas em que os disparos se voltam para o próprio parceiro. Esse conflito poderia ser diminuído por meio de uma integração e uma melhor definição dos papéis das companhias do grupo empresarial, muitas vezes evitados, no sentido de não caracterizar a fusão e possíveis constrangimentos legais. Para reforçar ainda mais esse combate, as duas empresas, após a aquisição, mantiveram suas distribuidoras auxiliares no escoamento da produção siderúrgica. Assim, além dos setores de vendas internas, a distribuição é disputada por essas firmas comerciais, de propriedade das duas siderúrgicas, o que, de certa forma, dissipa qualquer política de centralização dos meios de atendimento ao mercado.

Na estrutura do SISTEMA USIMINAS, o papel das três distribuidoras do grupo – Fasal, Rio Negro e Dufer - é atender aos pequenos clientes que não têm poder para comprar diretamente das usinas. Igual aos demais centros de distribuição de aço das outras siderúrgicas brasileiras, esses estabelecimentos tendem a concentrar as compras e vendas nos produtos de uma determinada usina. À medida que o pequeno cliente vai aumentando o volume de compras da distribuidora, ele passa, então, a ser cortejado pelas áreas comerciais das usinas, que oferecem um custo menor ao grande comprador. A decisão de permanecer com a intermediação das distribuidoras após a aquisição gerou alguns discursos de fragmentação, como este:

*[...] até hoje não está claramente definido qual é o papel dessas três distribuidoras. A USIMINAS não sabe o que fazer com elas, quer dizer, na minha opinião, a gente tem recomendado que talvez o melhor seja vender. A USIMINAS não precisa de ter essas distribuidoras, talvez mantenha aí 10, 15, no máximo 20% numa participação, só para você ter o elemento de entrada daquele minimercado, mas você não precisa ter uma participação de controle, porque você não sabe o que fazer com elas. Se você as usasse como elemento, digamos, de promoção comercial, instrumento de política comercial do sistema, mas não, para ser só mais uma empresa para gerar um tipo de resultado, não faz sentido, perde-se o foco (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

O questionamento do depoente gira em torno da estrutura ideal de comercialização para as duas siderúrgicas. Em termos dos objetivos corporativos, talvez justificasse, mesmo informalmente, uma atuação mais integrada de toda rede de vendas. A percepção que se tem ao consolidar a união de duas companhias de negócios relacionados é que aumenta a expectativa do mercado quanto às formas de atuação do novo formato

organizacional. Assim, quando não se faz um trabalho prévio visando a uma estratégia comum de ação, as diferenças culturais tornam-se mais expostas:

*[...] o mercado acha a área comercial da COSIPA mais desembolada, mais efetiva, com respostas mais rápidas, e atende melhor à demanda do mercado. A USIMINAS tem uma excelente qualidade, mas a estrutura da USIMINAS hoje está atendendo mal o cliente importante. Quando eu falo atendendo mal, está respondendo mal à demanda do cliente, porque ela não atende mal porque deseja atender mal. Eventualmente, você tem ocorrência ou de qualidade, ou uma mudança dentro da usina, ou o cliente requer uma coisa diferente e você precisa mudar alguma coisa, então, a USIMINAS está muito lenta, e atendendo de forma muito lenta a essas necessidades. A COSIPA atende com muito mais rapidez (Ex-diretor da USIMINAS 35).*

As distinções levantadas dizem respeito aos elementos da cultura anteriormente pronunciados pelos próprios integrantes das organizações (QUADRO 9, pág. 307). Dentro desse contexto, a agilidade do cosipano, por exemplo, goza de maior aceitação por parte do cliente do que a limitada flexibilidade estrutural oferecida pela USIMINAS, independente do reconhecido foco na qualidade que é cultuado na siderúrgica mineira. Administrar e ter a sabedoria de usufruir do potencial da estrutura de cada organização demanda um amplo conhecimento das melhores habilidades e práticas que podem ser trocadas e colocadas a serviço da corporação. Aspectos gerenciais esses, que se traduzem em verdadeiras respostas ao ambiente organizacional. Do ponto de vista comercial, uma estrutura corporativa que comporta as três distribuidoras de aço revela-se como uma estratégia de posicionamento competitivo, que visa a ocupar os espaços do nicho mercadológico de distribuição dos

produtos siderúrgicos. O consenso sobre a decisão de não extinguir as distribuidoras é justificado no relato seguinte:

*[...] o mundo não é nosso. Infelizmente. A gente gostaria que fosse, mas tem o grupo USIMINAS, tem a CSN, tem a CST, tem o cara que importa. Se eu tenho um cliente só meu e que eu não sinto a agressão de ninguém, a natureza vai fazer com que eu relaxe, então, se a gente tem uma disputa interna, vamos dizer, controlada, administrada, eu acho que em algum grau ela é até saudável, porque nós dois, ou nós três, ou nós N do grupo vamos estar procurando atender àquele cliente melhor. Se a USIMINAS sai e só fico eu COSIPA, só fico eu Dufer, ou só eu Rio Negro, pode ser que o espaço para a CSN, para a CST se amplie. Porque tem muita empresa que, por estratégia, não quer comprar de um só, ou não quer comprar de dois. Ela quer se sentir segura, ela quer comprar cinquenta por cento de um, trinta por cento do outro e vinte por cento do outro (Técnico da COSIPA 58).*

Nesses casos, a estrutura funciona como opção de mercado para a clientela e de defesa contra novos entrantes. Sua outra função consiste em espelhar os exercícios das competências que foram sendo construídas no processo evolutivo da organização. Na USIMINAS, os gerentes de manutenção desfrutam de um *status*, com cargos determinados para essa especialidade, nas áreas de produção industrial. A socialização do funcionário com base nos ensinamentos da siderurgia japonesa contribuiu para a concepção de uma estrutura organizacional condizente com essa filosofia. Na COSIPA, conforme já comentado, a atividade de operação e manutenção está centralizada no gerente do departamento.

Quando da incorporação organizacional começam a surgir as dificuldades originárias dessa diferenciação estrutural, as ambigüidades ascendem da decisão de se manter as estruturas originais ou de se proceder a reestruturações que diminuam os entraves para um processo de integração. Diante das características estruturais conhecidas nos encontros de sinergia das equipes operacionais, os atores tendiam a defender a disposição organizacional na qual estavam enquadrados:

*[...] hoje, a parte gerencial nossa é mais enxuta que a da USIMINAS. Hoje, a gente não tem gerência de setor, nós só temos gerência de gerência. [...] eu acho que quando você tira interferências, você está agilizando o processo, por isso eu te falei que hoje a gente está um passo à frente (Gerente da COSIPA 17).*

*Agora a COSIPA chegou aqui embaixo [referenciando o nível sem função gerencial], pegou esse cidadão aqui ó, que é chefe do forno, e pendurou a operação nele e a manutenção. E ele ficou responsável pela produção e pela manutenção. Conclusão: ele não é nenhum dos dois porque não dá conta! O cara não dá conta, ele vai se preocupar com a manutenção e vai se esquecer do processo. E, ainda mais grave, no nosso caso, eu pelo menos sou da opinião de que, quem tem que trabalhar na área de redução é metalúrgico, um sujeito que conheça metalurgia, e lá eles costumam botar engenheiro eletricista, engenheiro mecânico. Aí não tem jeito, não tem jeito (Gerente da USIMINAS 43).*

As críticas emanam das dimensões e do desempenho das estruturas de operação siderúrgica, em reações afinadas com a trajetória cultural das organizações. Uma estrutura mais “enxuta” na COSIPA se adequaria à tradição das rápidas soluções emergenciais e de um certo generalismo profissional do cosipano. O funcionário da USIMINAS, adepto do detalhamento japonês que sempre preponderou nas orientações técnicas de operação e

manutenção siderúrgicas, não esconde a preferência pela formação especialista dos condutores dos processos operacionais. Todas as grandes gerências de departamento ligadas diretamente à produção industrial estão munidas de subgerências específicas na conservação de equipamentos.

Os problemas surgem das interações entre os setores industriais pares das duas siderúrgicas. Para o gerente cosipano, a não-similaridade funcional e estrutural dificulta a troca de informações com a respectiva área da USIMINAS:

*Existe até uma dificuldade, vamos chamar assim, de entendimento. Eu vejo que do meu lado aí, por esse acúmulo, existe uma... entre aspas, uma sobrecarga em relação a lá. Então, algumas coisas, por exemplo, eu chego lá para questionar sobre o equipamento com o cara da operação, ele não sabe. Ele tem que ver a parte da manutenção, que muitas vezes está muito relacionada com a operação. Aí, eu vou conversar sobre equipamento com o gerente dos equipamentos lá de manutenção, e que tem relação com a operação, aí, ele já não sabe da operação. Fica alguma coisa como: você me obrigou a conhecer os dois lados, ao mesmo tempo você tem uma sobrecarga porque você teve que absorver essas informações todas. Então, tem uma dificuldade (Gerente da COSIPA 31).*

Distinções nas organizações dos processos de trabalho advêm em grande parte dos aspectos formadores culturais. A COSIPA havia experimentado anteriormente uma estrutura descentralizada de operação e manutenção nos mesmos moldes da USIMINAS. O retorno ao antigo formato poderia estar relacionado à inadaptação ao modelo especialista. Para um gerente da siderúrgica mineira, a mudança seria consequência da inabilidade do cosipano nas discussões operacionais internas, altamente praticada na cultura USIMINAS:

*Por que que eles mudaram? Sabe o argumento forte deles? Dava muita briga em todos os níveis: o inspetor mecânico com o operador, o supervisor mecânico, o chefe da sessão de manutenção. O que é isso gente? Tem que ter briga mesmo! É da discussão, de discutir um problema é que vai sair a solução. Não é questão de agredir a pessoa, né? Eles conversam numa linguagem que nós aqui não damos esse espaço não. O operador meu tem toda liberdade comigo, o supervisor, nós brincamos, contamos piada, mas aquele tipo de relacionamento que se vê lá em algumas oportunidades, aqui não tem não. Então, essa diferença de cultura é muito forte e essa estrutura agora eu acho que ela não veio ajudar, ela veio atrapalhar. Muito! (Gerente da USIMINAS 43).*

A polêmica entre o preservar as culturas e o assemelhar as estruturas organizacionais por meio de reestruturações permeará sempre o processo decisório nas aquisições. O ideal talvez seja, antes de realizar qualquer alteração estrutural, conhecer melhor os níveis de integração e fragmentação das equipes de cada organização em relação ao compartilhamento de valores, práticas, símbolos e rituais cultuados nas empresas. Essa análise pode amparar a escolha dos elementos culturais a serem aproveitados, excluídos ou transferidos na junção de empresas. O próximo Capítulo trata das ambigüidades, pontos consensuais e dicotomias que prevaleceram na integração das organizações e na transformação cultural ocorrida, mais notadamente, na COSIPA.

## **CAPÍTULO 7**

### **A INTEGRAÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL**

## 7. A INTEGRAÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

*[...] a mistura, o resultado é quase como que tentar a loucura de misturar o óleo com a água, mas, aos poucos, você vai tirando a água, vai botando o óleo, sapiência. Como dizia o latinista: “receba o óleo da sabedoria” (Trecho do depoimento de um dirigente da USIMINAS sobre a integração das duas organizações).*

Neste capítulo, discute-se como os aspectos da formação cultural podem estar presentes no novo sistema de gerenciamento da empresa adquirida. A análise é realizada tomando como parâmetro o retrato mais recente da integração das empresas. Passadas as fases de reconhecimento e troca de experiências, o estudo se volta para as impressões sobre o amadurecimento da parceria. Levantaram-se aqueles elementos culturais que obtiveram a adesão dos membros da adquirida e se consolidaram como fatores de crescimento do grupo corporativo e, aqueles outros, cujos níveis de consenso cultural ainda geram tensões, ambigüidades e dicotomias no ambiente das duas organizações.

### 7.1 As manifestações de consenso cultural

Uma das transformações percebidas nos extratos orais reporta-se à mudança de mentalidade gerencial que, aos poucos, foi conscientizando o cosipano da importância dos instrumentos de controle financeiro para se gerar receita. Advinda de um sistema de gestão estatal voltado estritamente para a produção e atendimento dos mercados siderúrgicos, a companhia experimentou uma fase de adaptação aos preceitos da diminuição de custos e da busca do lucro como pilares do desenvolvimento industrial. Essa transição, que marca um

novo foco nos objetivos organizacionais da siderúrgica, é ressaltada por um membro ligado à alta administração da COSIPA:

*[...] nós passamos a entender melhor, a compreender melhor que o importante não era bater recorde de produção, o importante era evitar esforços para poder garantir uma margem bruta melhor. Isso foi feito num trabalho conjunto entre a área financeira, a área comercial e a área de produção. Inclusive, eu participava desse grupo de reuniões. Eu pegava o gerente da área comercial, da área financeira, da área de produção e a gente fazia a escolha da carteira de pedidos para tentar buscar uma margem bruta melhor. Com isso, a gente conseguiu saltar de um patamar de 9 e chegamos aí até 25%, então, isso foi uma primeira conquista. Depois disso, a gente saiu do discurso da margem bruta e já partimos para o discurso da geração de caixa, quer dizer, não adianta nada você ter uma margem bruta boa se você não tem caixa no final do mês para pagar os teus compromissos. Você percebe que, devagarinho, nesses anos todos, a empresa vem aí se ajustando para poder, enfim, alcançar uma posição de destaque. Aí que a gente entende que a gente merece, e a nossa responsabilidade social também nisso é muito grande. Eu acho que isso é um outro ponto que a gente aprende. Eu, pelo menos, rezo todos os dias para que a USIMINAS vá melhor do que a COSIPA, como espero também que o pessoal de Minas reze para que a gente vá melhor do que os nossos concorrentes internacionais (Assessor da COSIPA 88).*

Os discursos da margem bruta<sup>16</sup> e, posteriormente, da geração de caixa exibem uma preocupação do gerenciamento com os gastos e com um melhor posicionamento competitivo. Para alcançar esse patamar, a mudança cultural, especialmente em valores e práticas, contempla a lucidez de uma ação engajada na substituição do simples “bater o recorde de produção” para o pensamento contábil de como alcançar o lucro, reduzindo os

---

<sup>16</sup> A margem bruta é a margem do lucro bruto. Para calculá-la, divide-se o lucro bruto (vendas líquidas menos custo dos produtos vendidos) pela venda bruta (receita operacional bruta ou soma dos produtos das vendas) e multiplica-se o resultado por cem (GARRISON e NOREEN, 2001).

custos de operação e aumentando as vendas. É uma tarefa que mobiliza grande parte das áreas operacionais, sendo necessária a desarticulação dos castelos, aqueles grupos fechados que preponderavam na antiga cultura. Como revelam alguns dirigentes cosipanos, os resultados alcançados contribuíram para neutralizar a propagação das facções de funcionários:

*[...] hoje, a gente vive, em termos de relações com os empregados, uma condição bastante melhor em termos de estabilidade. Eu digo que quando a empresa tem uma estabilidade operacional, consistência nos seus resultados e está crescendo na sua atividade, ela, de certa forma, passa também isso aos empregados, quer dizer, aquela áurea de relações boas e todos buscando um objetivo comum. No passado, a gente via coisas assim muito estanques dentro da empresa, panelas, tipo cosipinhas. Hoje, você vê isso muito claramente, muito bem coordenado, muito bem compreendido. Eu acho que essa redução que foi feita na empresa, de níveis de chefias, fez com que tivesse mais coesão ao final, então, eu vejo hoje como uma empresa muito mais integrada (Diretor da COSIPA 90).*

*[...] na COSIPA, com aquela interferência política, cada um se arrumava como podia, hoje é seu amigo, amanhã é seu adversário. Isso aí acabou. Esses feudos, essas panelinhas, acabou tudo isso aí, isso aí foi excepcional para desenvolver o trabalho em equipe, quer dizer, o pessoal, todos caminhando para o mesmo sentido (Gerente da COSIPA 18).*

Para aumentar a integração entre as áreas da COSIPA, estabeleceram-se jornadas de socialização, possibilitando aos novos membros conhecerem o fluxo de produção siderúrgico e, aos antigos, inscreverem-se em programas de visitas a outros setores da empresa. Dentro da política de recursos humanos, a capacitação da mão-de-obra com cursos no exterior, antes limitada aos níveis funcionais mais altos, estendeu-se também

para a classe operária. A ampliação dos programas de treinamento é comemorada por um superintendente da companhia paulista:

*Outra coisa, as pessoas começaram a ir ao Japão. Aí, muda a cultura. Na época de estatal, ia gente mais graduada para fazer viagem, não ia mecânico, não ia inspetor, operador. O pessoal nosso ficou 8 meses na Suécia. Quer dizer, é um negócio... Quando você ia mandar alguém na época de estatal para ficar 8 meses num outro país? Cinco meses na França, 8 meses na Suécia? A gente nota que essa cultura da USIMINAS de mandar pessoas para o exterior, investir na capacitação deles para dar salto de qualidade, é um negócio que a gente gosta. Agora, a gente sabe o quanto é bom isso, antes a gente não tinha noção do que era isso aí. Foi um negócio muito interessante (Superintendente da COSIPA 26).*

A absorção de elementos culturais pode ser igualmente notada nos rituais, valores e práticas. Providos de grande respeito na USIMINAS, alguns rituais tiveram um bom respaldo ao serem aplicados na COSIPA. O ato de se aposentar, renegado à manifestação de destruição da identidade funcional no período de empresa pública, ganhou um novo significado. Reconhecido pelos representantes da cultura receptora da siderúrgica mineira como uma pessoa apta a continuar a sua missão na organização, o recém-aposentado na COSIPA, em algumas ocasiões, é convidado a continuar ocupando uma posição técnica ou administrativa. Nos dias atuais, a aposentadoria de qualquer funcionário é referendada pelo recebimento de uma identificação especial e por meio de celebrações que contam com a ampla participação dos colegas:

*[...] hoje, o aposentado, quando se aposenta, a gente faz uma comemoração interna, ele recebe um crachá, é diferenciado, no fundo não é uma empresa, é um mar, um oceano, com uma foto dele e que ele não vai poder entrar diretamente na empresa, mas, quando ele for visitar, tem todo um procedimento, ele pode vir. A associação dos funcionários dos aposentados, volta e meia tem almoço aqui, tem a visita. Têm pessoas que há 10, 15 anos não entravam na usina. Hoje, ele tem essa possibilidade, ele vem aqui no lugar onde ele trabalhou (Superintendente da COSIPA 11).*

*Novos rituais, novos e benéficos rituais. Hoje, por exemplo, quando o cara se aposenta na empresa, ele tem uma festa para ele, há um reconhecimento. É passado, realmente, um atestado de capacidade, vamos dizer, um muito obrigado, isto que é a grande verdade. Vários, inúmeros rituais foram implementados e, isso, com toda a certeza, trazidos de lá [da USIMINAS]. [...] hoje todo mundo participa. Se tem um funcionário aposentando, exemplificando, se for de São Paulo, todas as unidades de São Paulo são convidados a participar da festinha. Aí, há um reconhecimento do superintendente, do diretor, coisa muito mais integrativa do que antigamente. Hoje, as pessoas que saíram se sentem reconhecidas pelo desenvolvimento e pela mudança de que o dono está te observando (Assessor da COSIPA 94).*

O ritual de reforço ao reconhecimento humano se expande para as comemorações das conquistas de jornadas de segurança no trabalho. Assim, a realização de festas para celebrar esses acontecimentos, que no passado se restringiam às áreas operacionais respectivas, transformou-se em um fator de integração na usina de Cubatão:

*Essas campanhas de segurança, a COSIPA tinha muitos grupos, então, você não participava das coisas, porque você não sabia se ia ser entendido, se estava no grupo tal ou no grupo tal, sabe, essas coisas você tinha. Hoje não, hoje esse negócio não tem mais. Você vai, você participa. Essas participações que têm são mais abertas, mais tranqüilas. Antigamente era “a festa do grupo tal” e era assim: ou você era convidado ou você não era, havia distinção nessas coisas (Ex-superintendente da COSIPA 36).*

*[...] hoje para cada gerência que completa um ano sem acidente, na associação dos funcionários da COSIPA, é feito um churrasco. No*

*começo era só para os funcionários e, atualmente, com a família toda, esposa, filhos, então, faz vídeos do local do trabalho e a gente passa no telão. O filho e a esposa vêem o pai no posto de trabalho. Isso é muito significativo (Superintendente da COSIPA 11).*

Em uma siderúrgica na qual, no passado, o acidente era tratado como um evento normal, nos dias atuais, a celebração da meta alcançada em prevenção de riscos no trabalho é compartilhada por diretores, superintendentes, gerentes, funcionários do setor e seus familiares. Isso mostra a força da transmissão do ritual como instrumento de integração e fortalecimento de culturas fragmentadas. Na divulgação da nova imagem que se pretende popularizar na organização as lideranças exercem um papel fundamental. O exemplo do presidente da COSIPA compartilhando das refeições diárias com os empregados demonstra a intenção de se indicar uma nova relação funcional:

*[...] eu lembro que em 20 anos na empresa eu conheci poucos presidentes pessoalmente. A administração era uma redoma. Agora o presidente almoça com a gente, então é uma outra cultura, uma outra filosofia. Ele está no mesmo refeitório que a gente. Antes era assim, o presidente e os diretores ficavam numa salinha à parte, tinha um degrau alto. Hoje a gente vê que essa mudança foi muito nítida, né, de serem pessoas que estão voltadas mesmo para o processo siderúrgico. Isso aí eu achei interessante (Médico da COSIPA 33).*

A disposição do principal executivo em reverter a impressão negativa da distância que existia nos níveis organizacionais está esboçada na “conversa com o presidente”, encontro realizado toda primeira sexta-feira do mês entre o dirigente-mor da

siderúrgica e os empregados da organização. O ritual, repetido para os operários que atuam no turno da noite, é usado como um mecanismo de aproximação da direção com o nível de baixo escalão e serve para diminuir a tradicional lacuna que existia entre a alta administração e os demais trabalhadores. São apresentados alguns números da empresa em termos de recursos humanos, alimentação, segurança e outros assuntos de interesse do trabalhador, e esse, sem se identificar, elabora questões posteriormente respondidas pelo presidente. O leque de informações disponibilizadas eliminou a força da rádio peão, que praticamente conduzia a comunicação nos tempos de estatal. A empresa conta com jornais de circulação interna, um canal de televisão fechado – a TV COSIPA e, regularmente, diretores, assessores e gerentes expõem para o corpo funcional e a comunidade na forma de seminários as condições em que se encontra a organização.

Não apenas os rituais são lembrados nos discursos de integração que comungam com o discurso do presidente. Alguns valores também tiveram a aceitabilidade do cosipano. Disciplina e ética aparecem nos extratos orais como crenças, reconhecidamente trazidas da USIMINAS. A mudança no comportamento organizacional do funcionário COSIPA é apontada por um gerente de operações:

*[...] hoje, eu vejo muita disciplina. Aqui você tem muita disciplina. Tem que ter disciplina, lógico. Você trabalha numa siderúrgica, você tem um método para você manter a qualidade, você tem que ter uma aplicação, uma seqüência, você tem que ter disciplina, não pode ficar inventando no meio do caminho. Pode criar coisas melhores, mas inventar não pode não, tem que seguir o caminho (Ex-superintendente da COSIPA 97).*

*A USIMINAS é dessa forma: funcionário bom tem tudo com a empresa, agora, funcionário ruim não fica na empresa. Então, isso eu aprendi com a USIMINAS. Por exemplo, na COSIPA, na época de privatização, tinha muito de abuso, abuso! O subordinado falar palavrão para o chefe e não*

*acontecia nada, palavrão! Xingava o chefe, às vezes, até se pegar em vias de fato. E ficava por isso mesmo. Na USIMINAS não tem disso, na USIMINAS não existe isso aí. Uma das coisas que eu não sei se também é da USIMINAS ou foi da própria privatização é que o funcionário hoje, até dentro do ônibus da COSIPA, tem que ter postura, uma boa postura, seguindo o exemplo da USIMINAS, a USIMINAS é assim também (Gerente da COSIPA 4).*

A questão ética, tão esquecida no período de empresa pública, reponta como um outro valor migrado para a companhia paulista. Propagada pela siderúrgica mineira, a prática da convicção em manter o compromisso firmado nos negócios virou condição básica no trato dos negócios. A narrativa abaixo exemplifica a nova atitude adotada no relacionamento com clientes:

*Na realidade, a área de exportação era uma área muito sofrida, uma das que mais sofria essa influência política. Há quem diga que, para cada negócio feito de exportação na COSIPA, tinha que fazer um depósito. Hoje, sem dúvida, a visão, a percepção da COSIPA no mercado, na área de exportação, eu diria que é das melhores. Por quê? Uma postura muito ética, que respeita os compromissos. Recentemente nós tivemos um caso da CSN. Os preços no mercado internacional são muito voláteis, sobem rapidamente e descem rapidamente, são muito instáveis. Então, houve um período em que os preços na China subiam praticamente toda semana. A CSN fechou uns negócios com uma certa antecedência e, na época de realização dos embarques, o preço estava defasado em 40, 50 dólares. Isso é um ônus. Quem vive na exportação tem que conviver com isso. Quando o mercado cai, você espera que o cliente mantenha o teu preço, que ele não renegocie para baixo. A COSIPA honra isso. Se ela fechou numa determinada condição, num determinado preço, não interessa as variações posteriores de mercado. Da mesma forma que nós não pleiteamos aumentos, nós reagimos violentamente a uma solicitação em contrário, uma redução, e a CSN foi ao mercado e exigiu um aumento lá de 50, 70 dólares ou o cancelamento. Mas foi uma loucura! E o que aconteceu? No meio dessa renegociação, dessa luta, o mercado caiu violentamente, caiu a níveis até inferiores àqueles que eles tinham fechado no início. Ela ficou muito mal nesse episódio! E a COSIPA se manteve ali. Isso é percebido pelo mercado, isso é cultura, isso veio trazido pela USIMINAS (Superintendente da COSIPA 63).*

Entre os constituintes das culturas organizacionais, a troca de práticas sedimentou-se como um fator de integração das empresas. O exercício das melhores práticas não deixa de ser a externalização dos valores, a execução daquilo considerado certo, legítimo e que traz bons resultados. Assim, nas inter-relações entre os integrantes das duas siderúrgicas, tem prevalecido a reciprocidade na escolha dos melhores métodos de trabalho. Esse período de maturação no relacionamento dos grupos organizacionais é notado na adoção de ações conjuntas em áreas estratégicas das organizações. No campo comercial, pelas evidências, sugere-se uma evolução na integração das práticas tanto nas funções de compras, como na de vendas:

*[...] implantamos na empresa um processo de qualificação de fornecedores que eu acho que foi um avanço muito grande. Essa experiência nossa levamos para a USIMINAS. A USIMINAS também mostrou a experiência dela para nós nessa área. Fomos pioneiros aqui na COSIPA no sentido de fazer compras eletrônicas. A primeira usina siderúrgica do país a implementar o e-purchasing, que seria compras, foi a COSIPA. Experiência que depois foi levada para USIMINAS e hoje nós temos aí o e-fornecedores que atende tanto à COSIPA, como à USIMINAS. A gente percebe que essas experiências foram muito positivas para os resultados da empresa (Assessor da COSIPA 88).*

*Você pega, por exemplo, um contrato. Como as empresas são similares, o mesmo serviço feito aqui é feito lá com a empresa contratada, então, você compara os principais indicadores desse contrato aqui: quanto você paga, qual é o salário do terceiro aqui, qual é a produtividade dele, qual é a qualidade que você exige dele no final, quanto custa esse serviço aqui, quanto custa lá. Analisando todos esses principais indicadores o que a gente tem conseguido fazer? Trazer os contratos deles [COSIPA] para o mesmo nível de qualidade e de custo (Gerente da USIMINAS 27).*

*A gente faz o planejamento de vendas conjunto, quer dizer, não é que eu faça uma aqui, uma lá e junto. Fazemos conjunto, dois planos conjuntamente, até que gere um documento final, que é o plano*

*consolidado do sistema. Esse plano vai até o nível de clientes, então, nós vamos chegar a um ponto qualquer aí sobre sinergia, que já está muito forte; a gente tem um planejamento cliente a cliente - quem é cliente exclusivo da COSIPA, quem é exclusivo da USIMINAS, quais são os clientes comuns. Hoje, já se está montando a estratégia de vendas comum, dos clientes comuns, essa é uma área que já está funcionando muito bem (Superintendente da COSIPA 30).*

Quando as barreiras da resistência às trocas de experiências são vencidas, a seleção das melhores práticas pode se reverter em um elevado ganho sinérgico e financeiro para a corporação. Dentro de uma concepção sistêmica, a sinergia é conquistada se a soma das partes é maior do que o todo. Assim, quando a busca do bem-comum encontra o apoio da maioria das pessoas, estará criado o cenário propício para as ações recíprocas dos grupos de trabalho. Na literatura sobre fusões, aquisições e joint-ventures, usualmente persiste muita retórica sobre o ponto de referência ideal de cada cultura para justificar a junção das melhores práticas das organizações envolvidas (SCHEIN, 1999). Isso, raramente é alcançado, uma vez que, usualmente, nenhum dos parceiros levam a cultura a sério o suficiente para descobrirem onde se encontram as sinergias e como, a partir delas, obtêm-se as vantagens.

No caso de uma aquisição relacionada, em que as linhas de negócios se assimilam, a tarefa de produzir sinergias benéficas pode vir a ser facilitada à medida que os parceiros passam a conhecer as deficiências e as potencialidades para supri-las. Inexistindo um estudo prévio mais aprofundado sobre a cultura da empresa que está sendo adquirida, a tendência é de uma adaptação gradual, edificada no dia-a-dia dos contatos organizacionais. Foi o que ocorreu nas usinas de Ipatinga e Cubatão. Com o incremento dos projetos de sinergia nos setores de produção, os departamentos industriais pares puderam discutir e permutar as tecnologias mais adequadas para determinadas atividades operacionais. Nos

depoimentos, constata-se como o aumento da interação técnica auxiliou a desvendar as melhores soluções industriais para problemas comuns e localizados:

*[...] outro fator que tem ajudado muito no relacionamento é a solução de um problema específico. Eles [os funcionários da COSIPA] tão lá com o problema, tão com o abacaxi na mão, o equipamento novo deles não quer funcionar. Nós tivemos um problema semelhante antes, porque nós tivemos equipamento semelhante que deu partida antes. Aí, quando nós vamos lá para ajudar, logicamente, a pessoa que já viu o problema antes tem mais idéia para ajudar eles lá. Então, isso resolve muito problema, facilita muito. O cara tá lá quebrando a cabeça tem uma semana, não consegue, você chega, resolve em um dia. Isso para eles é uma beleza (Técnico da USIMINAS 93).*

*[...] nós herdamos algumas coisas da COSIPA também, ou seja, nós aprendemos alguma coisa, aprendemos muito, quer dizer, coisas de lá, a gente trouxe e aplicou aqui. Sempre há uma troca, como por exemplo, uma pilha de minério não fechou com a qualidade adequada. Nós achávamos que não era adequado dar um banho de qualquer matéria-prima por cima da pilha, mas, com o passar dos anos nós fizemos isso aqui e deu bom resultado, porque nós precisamos de fazer. A única solução que tem é dar banho de uma determinada matéria-prima que ficou faltando ali. A gente fez e surtiu efeito. Isso é uma herança da COSIPA para USIMINAS (Técnico da USIMINAS 22).*

*A partir de 2000, a coisa realmente melhorou e acho que hoje, nós já estamos num nível de entendimento, de relacionamento, de informações muito bom. Tem muita coisa ainda a percorrer, mas eu diria que em termos percentuais nós já atingimos 75 a 80% de bons resultados. Conseguimos implantar muitos dos nossos procedimentos na COSIPA, pegamos alguns procedimentos bons que eles tinham e trouxemos para nós. Está sendo uma sinergia de grande valor, nós enriquecemos, a COSIPA enriqueceu (Gerente da USIMINAS 28).*

Os esforços da integração acabaram ajudando a colocar o SISTEMA USIMINAS na liderança das 300 maiores empresas de Minas Gerais em 2002, ultrapassando a tradicional líder Fiat Automóveis. O principal componente desse feito é

creditado à crescente sinergia USIMINAS-COSIPA, que alavancou a receita operacional bruta para R\$ 8,39 bilhões e a produção siderúrgica anual para 9,3 milhões de toneladas de aço bruto (MATOS, 2003). Não que se queira polemizar sobre os reflexos da cultura nos resultados atingidos, mas pelas evidências, verifica-se que a aprovação das crescentes interações deflagradas a partir da segunda reestruturação na usina siderúrgica de Cubatão aumentou a sinergia entre as organizações e diminuiu as resistências de cunho organizacional e regional identificadas na chegada dos mineiros na Baixada Santista.

O reconhecimento da comunidade caíçara ao trabalho da COSIPA desenvolvido na região sustenta-se na política de responsabilidade social praticada e transmitida pelo sistema corporativo USIMINAS às unidades de negócio. As ações de cidadania, ao mesmo tempo em que demoveram a imagem negativa que a siderúrgica paulista tinha na região por ocasião de sua privatização, conseguiram reduzir o preconceito bairrista em relação à administração dos mineiros:

*[...] a COSIPA era muito fechada com a comunidade, ela não tinha relacionamento. Parecia que ela era toda-poderosa e não devia nada para a comunidade e hoje mudou totalmente. A empresa é uma empresa voltada para a comunidade, tem visitas da comunidade aqui dentro sistematicamente, então, abriu para a comunidade. Tem o projeto COSIPA na escola, que tem não só a parte de dar dinheiro e construir, entra na parte de gestão a parte pedagoga também. Promove entre as escolas torneio, tem a parte de futebol de salão, de volei, quer dizer, é uma integração dentro daquele espírito que a USIMINAS tem bem desenvolvido de empresa cidadã (Superintendente da COSIPA 11).*

*[...] hoje, a comunidade percebeu que paulista, mineiro, o importante é que a siderurgia aqui é brasileira. Nós falamos a mesma linguagem, as pessoas se relacionam, aquela insegurança, aquela ansiedade foram derrubadas. Hoje, também, o grande efetivo - cinco mil e quinhentas pessoas - tá muito mesclado. O clima hoje não tem comparação à fase pré-privatização (Superintendente da COSIPA 77).*

É consenso o papel ativo da USIMINAS na construção da “ponte” que aproximou a COSIPA novamente da comunidade local. Investimentos da ordem de US\$ 250 milhões foram realizados na recuperação ambiental do município de Cubatão, considerado um dos mais poluídos do mundo até a década de 90:

*Hoje em dia você sai em Cubatão e enxerga o céu. Antes você não enxergava o céu: “Olha, o céu é azul!” Você não tinha isso aqui, então a gente nota que teve uma evolução muito boa nessa área (Superintendente da COSIPA 26).*

Compactuar o discurso com a ação parece ter sido a tônica na trajetória histórica da USIMINAS. Essa consistência, ao ser repassada aos novos membros do grupo corporativo, gera o sentimento de credibilidade encontrado em alguns depoimentos. Muitas das realizações benéficas trazidas pela integração podem ser creditadas à estabilidade administrativa da USIMINAS solidificada pela histórica coesão cultural da organização. Isso demonstra que a atenção dada à recuperação da cultura e da identidade dos funcionários da adquirida reveste-se em resultados financeiros e sinérgicos para toda a corporação. São ações que ajudam a nivelar a unidade de negócio dentro do escopo corporativo mas, em contrapartida, não impede as manifestações de incerteza e insatisfação remanescentes. Da mesma maneira, as ambigüidades e as contradições continuam presentes nessa etapa de amadurecimento da incorporação organizacional. A relevância de suas análises postam-se no mesmo, ou no maior patamar, do que as incidências de integração à cultura da adquirente.

## 7.2 Ambigüidades e dicotomias da mudança cultural

Conforme visto no Capítulo 3, tópico 3.2.3, o foco da perspectiva da fragmentação está centrado na ambigüidade, uma expressão difícil de ser claramente definida. A fragmentação inclui também as oposições dicotômicas omitidas no ambiente organizacional e as tensões inconciliáveis entre os opostos, muitas vezes descritos nas formas de ironias, paradoxos e contradições (MEYERSON e MARTIN, 1987; MEYERSON, 1991; RODRIGUES, 1991; ALVESSON, 1993; RISBERG 1999, MARTIN, 2002). Nesta seção, as ambigüidades correspondem às manifestações de incerteza e incompreensão que ainda permanecem mesmo após o reconhecimento das mudanças culturais ocorridas, especialmente, na adquirida. Já as dicotomias exprimem a divisão de uma interpretação que pode ser explicada por duas concepções opostas, dois caminhos defendidos para um mesmo propósito.

No encontro de organizações, as incertezas transmitidas mantêm-se elevadas durante um bom período de tempo posterior à aquisição. Essa constatação contrapõe à afirmativa de Jemison e Sitkin (1986a) [pág. 84 deste estudo] de que as ambigüidades atingem o ápice nos momentos que antecedem as negociações de compra. As reestruturações ocorridas *a posteriori* constituem-se em eventos em que a obscuridade pode adquirir mais intensidade do que no período de confirmação da identidade da empresa adquirente. No caso das organizações com culturas muito fragmentadas, a possibilidade de serem compradas por uma outra empresa de reconhecida reputação no mercado faz com que a dúvida ceda lugar à esperança advinda dessa oportunidade.

Em razão disso, a compreensão de como a cultura receptora recebe os valores, ensinamentos, rituais e práticas da cultura-matriz oferece pistas das possíveis reações das pessoas em um futuro processo de integração com outra organização. Para os agentes da cultura receptora da COSIPA, as contradições manifestadas no convívio com os agentes da cultura-matriz, afloraram, naqueles comprometidos com o tecnicismo siderúrgico, a vontade de serem incorporados por alguém do ramo. Em um campo oposto, na visão dos gerentes e técnicos que representam a cultura receptora na USIMINAS, causou perplexidade a impossibilidade de se materializar na COSIPA a aprendizagem recebida dos japoneses.

São ambigüidades que não se esgotam, mesmo depois das tentativas de se apararem as arestas decorrentes dos diferentes modos de agir das organizações. Temáticas como as inconsistências e as contradições formam importantes partes da vida organizacional, embora freqüentemente difíceis de serem culturalmente compreendidas e reguladas. Alvesson (2002, p.165) acredita existir idéias compartilhadas em tabus, sobre o que pode ser considerado tipos de inconsistências “naturais” ou “toleráveis”, e aquelas que fogem ao controle e ultrapassam os limites de qualquer entendimento. Em geral, os indivíduos que as manifestam acabam sendo percebidos como confusos e incompetentes.

As transferências para a COSIPA de elementos culturais integrativos da cultura USIMINAS se manifestaram de diferentes maneiras. No ritual do Dharuma, por exemplo, expressado pela pintura dos olhos do boneco que representa o monge budista criador da seita Zen, há indicativos nas falas que demonstram o poder impositivo do protocolo. Os dois fragmentos abaixo revelam o senso de superficialidade em relação à cerimônia, exteriorizado em posições contraditórias e manipuladoras de opinião:

*[...] a Nippon Steel valoriza o jeito de o cosipano trabalhar, mas nós não assimilamos isso sabe, não está na pele, não está. Na pele do pessoal da USIMINAS está, na nossa não. O pessoal ainda brinca com os símbolos japoneses que eles põem aí, agora pinta um olho depois que cumprir outra etapa, é só gozação, porque o pessoal não é assim, não absorveu essa cultura (Ex-superintendente da COSIPA 25).*

*O pessoal, é aquele negócio, eu acho que pelo tempo que nós estamos convivendo, as pessoas que já estão aqui dentro da COSIPA já se integraram, já têm uma vivência boa, um espírito pró-ativo, porque os que não tinham, de uma maneira ou de outra, vão sendo identificados e vão vendo que eles próprios não têm espaço. [...] tem a diretriz, você está lá, você é transparente, é treinado. Se você acha que aquilo é bom, que é um caminho, você segue. Se você não seguir, naturalmente, no dia-a-dia já dá para perceber que aquela pessoa não está no mesmo barco (Superintendente da COSIPA 11).*

Admitindo o bom resultado da mistura do japonês com o mineiro, o mesmo não se pôde afirmar do japonês em relação ao cosipano. A diferença de culturas impedia a assimilação natural do significado da celebração, que se identifica melhor com o perfil disciplinado e conciliador do mineiro. Assim, a imposição do ritual não deixa de caracterizar um instrumento de persuasão, que pretende levar o membro da organização adquirida a crer no significado da celebração para a corporação e a aceitá-lo.

Do lado da adquirente, as resistências de caráter regional, agravadas pela antiga rivalidade no mercado siderúrgico, ainda prevalecem nos depoimentos de funcionários da USIMINAS. A dificuldade do cosipano em absorver o fato de uma empresa paulista ter sido adquirida por uma mineira e a satisfação de estar do lado da compradora são lembrados com uma mistura de incompreensão e ironia:

*Na COSIPA, o pessoal lá tem uma posição corporativa muito forte, de acharem que eles são superiores. Não sei se é pelo próprio tipo de cultura. Lá, a gente vê que existe uma pré-disposição para não aceitar a liderança do mineiro (Gerente da USIMINAS 28).*

*[...] eu não gostaria de ser funcionário da COSIPA. Porque que eu não gostaria? Eu acho que eu me sentiria tremendamente mal ao sentir que uma terceira companhia, um terceiro, que não tem nada a ver, que era um concorrente, que eu brigava com ele antes, hoje ele é meu patrão. Acho que é muito difícil uma pessoa assimilar isso aí (Técnico da USIMINAS 93).*

*[...] muita gente ainda não acreditou que a USIMINAS é dona. A USIMINAS hoje é dona da COSIPA. Existe, ao longo desses quatro anos, o amadurecimento para isso, ou seja, a USIMINAS é o meu novo patrão. Para muita gente não está muito claro, pela própria estratégia que foi adotada: lenta de inserção, de entrar no navio, primeiro acalma e, de repente, quando você assusta o navio está cheio de pessoas que representam uma cultura diferente. Então hoje, eu chego na COSIPA, às vezes, eu assusto, porque eles não se dão conta de que a USIMINAS é dona (Gerente da USIMINAS 86).*

Na busca de respostas para a ausência de percepção do cosipano, a escolha do processo gradual de mudança é retomada como justificativa das ambigüidades geradas nas duas organizações. A posição de pouca transparência nas diretrizes corporativas da USIMINAS é sentida também na COSIPA. Para o integrante da unidade de negócio de uma corporação em fase de expansão, se não ficam claros os objetivos e o papel de cada empresa dentro do grupo empresarial, passa a ser complexo se posicionar no novo formato organizacional. Preferencialmente, antes da entrada “no navio” referida pelo gerente acima, deve-se compartilhar uma visão que esclareça para todos os integrantes “da embarcação” os rumos a serem tomados, os papéis a serem exercidos e os planos de ação a serem executados.

A incorporação da COSIPA ao SISTEMA USIMINAS continuou a gerar dúvidas quanto ao entendimento dos objetivos e o posicionamento da siderúrgica no contexto corporativo. Inicialmente, pela natureza da operação de *dropdown*, quando na verdade, em termos contábeis e societários, a USIMINAS é que foi incorporada pela

COSIPA. Concomitante à reestruturação realizada com o *dropdown*, faltou definir os setores que cada uma das empresas atuariam e as possíveis modificações funcionais que a alta administração conduziria, o que aumentou a tensão no ambiente da aquisição:

*[...] a hora que você tem um conflito entre corporação e unidade de negócio, eu diria que o conflito decorre dessa relação. Ele acaba sendo acentuado. Por exemplo, nós falamos hoje em SISTEMA USIMINAS, eu entendo o SISTEMA USIMINAS como sendo uma corporação. Entendo a USIMINAS como sendo uma unidade de negócio que tem o seu segmento de mercado focado em segmentos muito próprios – automobilístico. E eu entendo COSIPA como sendo uma outra unidade de negócio, que também tem seus objetivos, tem seus segmentos de mercado e tem metas a serem cumpridas. A hora que você não dá clareza a essa estrutura, fruto de um processo de fusão e aquisição, você acaba induzindo nas organizações disputas e conflitos por falta de clareza, então, de repente, você pode ter um gerente que fala o seguinte “meu Deus eu tenho dois gerentes de compras, vai sobrar um, eu tenho dois gerentes de marketing, vai sobrar um” e aí é que começa um dreno de energia em questões muito menores. Porque é evidente que o ser humano, o lado humano, o lado racional, ele busca uma proteção, ele busca uma defesa dos seus interesses (Assessor da COSIPA 88).*

Por serem organizações oriundas de um mesmo nicho de mercado, os conflitos de idéias relacionados à racionalização das estruturas e à relação com o mercado tendem a aumentar. Para evitar as especulações sobre as possíveis reorganizações na estrutura das empresas, não deixa de ser providencial uma discussão prévia sobre a estrutura ideal que detalhe melhor o funcionamento desejado para as unidades de negócios. A composição da estrutura interna deve estar alinhavada com as ações que se pretendem adotar no ambiente de mercado. Inexistindo uma sintonia entre as equipes inter-setoriais, os efeitos dessas indefinições podem repercutir na clientela, que as utilizam como poder de barganha. O

relato de um técnico da área de vendas da COSIPA retrata a vulnerabilidade do nível operacional em lidar diretamente com o cliente:

*[...] hoje ainda existe [disputar o mesmo cliente com a USIMINAS], a coisa era muito mais gritante até três anos atrás. O cliente, quando interessa a ele, ele fala: “pô, mas vocês têm objetivos diferentes?”. Isso ainda é uma coisa que a gente não sabe até que ponto é bom ou ruim. Uma hora ele acha: “pô, seria interessante que fosse um grupo só”. Na cabeça do cliente antes se definia por esse grupo ou por aquele. Hoje ele usa de você não ter uma definição se é um grupo ou não. Então vem um mesmo cliente dele [da USIMINAS], vem cotar a gente, e a gente não sabe. Problemas de informações, não tem as informações compartilhadas. Lá em cima tem áreas com informações mais compartilhadas, mas no nível operacional aqui de vendas a gente não tem essa informação compartilhada (Técnico da COSIPA 14).*

A política de não delimitar as áreas de atuações das equipes de vendas acaba gerando uma competição interna vista como sadia nos tempos em que o mercado é demandante e, ameaçadora, quando é ofertante. Assim, nos períodos de bonança, as equipes trocam e cedem os pedidos de vendas, na época das vacas magras, o cliente é ferozmente disputado. Se a oferta ultrapassa os limites da demanda, o sinal de alerta é acionado e aumenta-se o risco de se cometer a “antropofagia comercial” comentada anteriormente no Capítulo 6. Uma maneira de diminuir os efeitos do mercado ofertante seria estabelecer segmentos e clientes alvos para os produtos das duas siderúrgicas. Definidas as áreas de atuações, a empresa responsável pelo alvo a ela delegado, conduziria as vendas desse segmento podendo, em certas eventualidades, conceder um espaço na sua carteira de clientes aos produtos da parceira. Essa alternativa demandaria uma maior autonomia para

as unidades de negócios e um intenso contato entre as áreas funcionais, duas situações bastante controversas nas aquisições e fusões.

Restrições à autonomia da incorporada motivam apreensão e incerteza nos membros da empresa adquirida, principalmente naquela que nunca fez parte de uma outra corporação. Apesar de a COSIPA ter sido uma das siderúrgicas que compunham o sistema SIDERBRÁS, a companhia, antes de ser privatizada, sempre manteve uma certa independência em termos das políticas de gestão administrativa. Com a privatização, a empresa sentiu os impactos de perder a sua autonomia gerencial e teve que se adaptar lentamente a uma nova proposta de cultura organizacional:

*[...] as pessoas, os cosipanos, eles querem ter um grau de liberdade, que hoje não têm, pelo fato de ser uma empresa controlada. Então isso é um foco de conflito permanente. Hoje você não tem autonomia nenhuma, por exemplo, para tratar de questões salariais, de gastos, e isso, muitas vezes, o pessoal fica assim: “mas por que não me cobram, me avaliam pelo resultado e tal e me dão um pouco mais de liberdade para gerenciar o meu pedaço?” vamos dizer assim. “Por que eu tenho que seguir um modelo lá de reconhecimento que foi imposto pela controladora se eu sei que esse modelo para mim não é o mais adequado?” Para o caso da COSIPA não é o mais adequado. Isso é um foco de conflito porque as culturas são diferentes. Então, hoje, por exemplo, acho que a gente evoluiu muito. Demais, em termos de começar a fazer, a se encaixar. Agora, essas coisas são muito lentas.*

O nível de autonomia concedido a uma empresa incorporada tende a acompanhar a natureza da relação dos negócios entre as organizações envolvidas na aquisição. Pode-se dizer que a autonomia dada ao gerenciamento das empresas adquiridas em aquisições não-relacionadas é, tipicamente, maior do que as das aquisições relacionadas (SHRIVASTAVA, 1986; DATTA e GRANTT, 1990; CHILD et. al., 2001). Na COSIPA,

as limitações impostas à liberdade de decisão possivelmente tenham afetado o comprometimento, o entusiasmo, e a criatividade do corpo funcional. Isso leva a crer que as ambigüidades provocadas por esses impasses se manifestam quando a empresa adquirente não tem como vencer a inércia instalada pelo crescimento estrutural da corporação, ou seja, quando a ausência de uma estrutura decisória mais ágil delonga as soluções previstas para problemas imediatos.

Para a adquirente, é difícil administrar a complexidade produzida com o aumento da estrutura corporativa. Muitas vezes, a empresa transfere para a nova coligada executivos, gerentes e técnicos, com o intuito de que essas pessoas assumam atividades consideradas estratégicas. São situações nas quais torna-se complicado contornar as diferenças resultantes dos planos de remuneração e carreiras. O fato de a USIMINAS aproveitar alguns de seus aposentados na COSIPA, aspecto de valorização presente na cultura USIMINAS, provocou alguns dissabores na companhia paulista. A insatisfação advém das diferenças que passam a ser expostas nos contatos entre trabalhadores:

*[...] o que incomoda é o fato de terem vindo pessoas de fora que, de repente, ocuparam o cargo com vantagens diferentes e melhores. São coisas que você tem que tomar algum cuidado e que você vê que tá prejudicando seu colega que podia estar ali. Isso é um efeito em cadeia (Técnico da COSIPA 74).*

*[...] vamos pegar a questão dos aposentados. Eu tenho um aposentado que vem da USIMINAS e tenho o aposentado da COSIPA, que foi contratado. A maior queixa que eu ouvi do pessoal era a seguinte: o aposentado da COSIPA ganha a metade do aposentado da USIMINAS contratado, então, isso cria, logicamente, uma discriminação, isso cria conflitos. Quando o pessoal vem, não vamos ser ingênuos, eu acho que é muito ingênuo quem não percebe isso: as pessoas conversam nas áreas, o operador do alto forno, que vem de lá pra cá, conversa e troca informações sobre plano de saúde, troca informações sobre salário, troca informações sobre se tem cesta básica, se não tem. Essas questões todas,*

*se não forem bem trabalhadas, são pontos que vão gerar tensões. Então, de repente, você pega um operador da USIMINAS que teve no Japão; ele foi lá, fez estágio, ficou 6 meses, você pega um operador da COSIPA, que o máximo que ele tinha ido era para Caraguatatuba; isso daí cria conflitos; agora, a gente precisa ter um gerenciamento forte, ter um gerenciamento esclarecedor pra tentar contornar esses problemas (Assessor da COSIPA 88).*

Novamente as distinções na formação cultural despontam como justificativas para os atritos interorganizacionais. Tanto é assim que uma das funções operacionais mais críticas na junção de organizações acaba sendo a de Recursos Humanos - RH. Aproximar as políticas de RH após consolidada a aquisição demanda uma complexa rede de análise que envolve rever toda a estrutura de captação e manutenção de funcionários construída na trajetória das empresas. Corroborando dessa percepção, a USIMINAS, nas duas experiências de unir as áreas comuns de trabalho (sede e usina após a privatização e USIMINAS e COSIPA, após o *dropdown*), optou por deixar os departamentos de RH como os últimos a procederem a padronização de processos.

O mapeamento da potencialidade da mão-de-obra, dos talentos e da cultura, realizado anteriormente à negociação de compra, talvez facilitasse as atividades posteriores de intervenção e integração na empresa adquirida. Conhecendo-se previamente o que pode se unificado e o que deve ser mantido, algumas ações corretivas diminuiriam os constrangimentos advindos da exposição desmedida contida nas diferenças de remuneração e cestas de benefícios funcionais. Outra restrição comentada sobre a política de RH nas entrevistas diz respeito à falta de sensibilidade por uma maior mobilidade funcional dentro da corporação, em especial da COSIPA para a USIMINAS. Poderia ser a ocasião propícia para a aproximação das culturas:

*[...] na minha opinião, pegava uns técnicos da COSIPA e os levava para trabalhar em Ipatinga, mas não como assistência técnica como foi feito. Para trabalhar, para ser técnico da USIMINAS; não é para vir aqui para ensinar não, tá certo? Você poderia ter uma mesclagem maior e você teria uma cultura nova, única para o sistema USIMINAS. Aí, sim, você começaria a falar assim: “olha, eles se integraram, um pegou um pouco do outro” (Gerente da USIMINAS 82).*

O grande dilema após as aquisições tem sido dar respostas aos questionamentos que fazem das escolhas estratégicas verdadeiras encruzilhadas para o gestor. Dicotomias como cobrar ou não a assistência técnica da empresa adquirida, formalizar ou não os procedimentos da integração organizacional, possibilitar ou não a autonomia da nova organização incorporada, adotar ou não uma postura mais agressiva quanto às mudanças a serem procedidas necessitam ser amplamente expostas e discutidas. Mais importante do que tomar uma posição em relação aos caminhos opostos disponíveis é compreender as vantagens e desvantagens de se optar por algum dos lados que compõem a dicotomia.

Nessa linha de raciocínio, a análise da formação cultural pode vir a oferecer relevantes *insights* para a compreensão da escolha a ser feita. O envolvimento desde cedo com os grupos japoneses prestadores de assistência técnica na siderúrgica fez com que a USIMINAS não abrisse mão de cobrar pelos serviços prestados na COSIPA, mesmo sendo integrante do grupo corporativo. Esse posicionamento foi contestado pelos cosipanos, que não entendiam o fato de o sócio vender assistência técnica ao novo parceiro. Estabelecer ou não normas escritas também gera um efeito dicotômico. Ao mesmo tempo em que a formalização na integração das equipes organizacionais possibilita transparência e segurança, a adoção de processos formais pode caracterizar o reconhecimento da fusão, incompatível com as pretensões e o estilo silencioso de o gestor mineiro gerir a aquisição. Permitir ou não a autonomia decisória da unidade comprada também pode depender das

características culturais das organizações envolvidas. Uma empresa com a cultura-matriz bem sedimentada tenderá a não abrir mão dos princípios básicos culturais na gestão da adquirida. Paralelamente à imposição de determinadas normas de conduta pela adquirente, o posicionamento comportamental histórico dos componentes da adquirida refletirá nas resistências às novas regras impostas.

Enfim, a grande dicotomia em um processo de aquisição relacionada está no dilema fundir ou não fundir. A fusão implicará em uma nova nomenclatura para as organizações e caracterizará, automaticamente, a união de todos os recursos financeiros, físicos, organizacionais, materiais e humanos. Na outra alternativa, mantendo a empresa comprada como uma unidade de negócio da corporação, abre-se uma porta para a preservação de certas identidades na adquirida e outra para as ambigüidades decorrentes de como conciliar essas identidades dentro do escopo corporativo. Os resultados deste estudo apontam que a melhor escolha deve estar amparada por uma detalhada análise prévia dos condicionantes histórico-culturais que deram forma a organização. Conhecendo-se as trajetórias e o contexto cultural das organizações, vê-se facilitada a tarefa de escolher a velocidade das mudanças demandadas, a liderança ideal para comandá-las, os níveis de autonomia e os aspectos culturais a serem mantidos ou impostos.

**CAPÍTULO 8**  
**CONCLUSÃO**

## 8. CONCLUSÃO

Este estudo objetivou entender a cultura de duas empresas siderúrgicas e analisar como o processo de formação cultural influenciou no encontro posterior dessas organizações. Para verificar como os indivíduos e grupos organizacionais se manifestaram após o evento da aquisição utilizou-se as dimensões culturais da *Integração, Diferenciação* e *Fragmentação*, que possibilitaram avaliar como as pessoas reagem às ações dirigidas pelas lideranças da corporação.

Uma série de contribuições podem ser extraídas deste trabalho. As concepções de cultura-matriz e receptora, tomando como parâmetro as abordagens teóricas de cultura ascendente e convergente trabalhadas por Rodrigues (1991) revelaram-se elementos analíticos importantes na comparação de culturas organizacionais. A partir das interpretações expressas pelos receptores dos valores, rituais, práticas e símbolos prescritos na cultura-matriz, foi possível observar as condutas assumidas em relação às decisões tomadas pelos líderes e portadores das ideologias básicas em cada uma das organizações analisadas.

Para entender como se constituíram os grupos das culturas matriz e receptora, os contextos históricos anterior e posterior ao nascimento das organizações demonstraram ser importantes abordagens de análise. Aqui, cabe destacar a contribuição trazida pela metodologia de história oral para desvendar descobertas fundamentais para essa pesquisa. Certamente, a história oral surge como uma tendência que permite novas abordagens e ângulos de análise enriquecedores para o trabalho qualitativo nas pesquisas em Administração.

No caso específico da USIMINAS, a história mostra como o principal edificador absorveu o conhecimento da prática siderúrgica que o habilitaria a irradiar o aprendizado da base tecnológica na companhia. A escolha de um especialista na área de siderurgia para dirigir a empresa trouxe como consequência uma gestão diferenciada em relação às demais siderúrgicas estatais. Contribuíram para isto a administração tecnicista e a parceria com o sócio japonês que conseguiram criar uma estrutura protetora contra os impactos das interferências políticas. Assim, pode-se dizer, que a presença do acionista externo na USIMINAS desde os seus primórdios, mesmo com o Estado tendo uma participação representativa no capital social, permitiu à empresa neutralizar a atuação de grupos políticos na estatal.

A afinidade dos representantes da cultura receptora USIMINAS com os valores da cultura-matriz é percebida como um fator de sucesso, expressado no reconhecimento da aprendizagem, da prática siderúrgica e da solução dos problemas evidenciados na trajetória da organização. Há uma nítida valorização por parte de todas as classes funcionais da disciplina, do comprometimento, do foco em resultados e do trabalho em equipe transmitidos pelas linhagens de gestores que comandaram a siderúrgica no passado. Persiste uma expressiva presença da cultura japonesa na sedimentação dos pressupostos legitimados na organização, em especial, na figura de rituais operacionais, prática de reuniões e procedimentos formais. A validação desses princípios foi abertamente defendida no encontro posterior das duas empresas.

Um outro ponto que merece destaque e que deve ser levado em consideração é o conjunto das múltiplas configurações abrangendo, não só os significados das interações entre os grupos ocupacionais da organização, mas também as tradições macro culturais estendidas à comunidade local. Dentro desse contexto, é notória a influência da USIMINAS

sobre a região onde a siderúrgica se instalou e com a qual prosperou e ajudou a construir. O fato de Ipatinga ser percebida como uma extensão social da atividade organizacional estabelece um sólido fator de integração que agrega as facilidades de locomoção, a comodidade, a segurança e a convivência comum nas horas de lazer.

Na COSIPA, a histórica gestão política, marcada por constantes rodízios na gestão da estatal, deu um tom bastante mais fragmentado à cultura da organização. Para aqueles grupos receptores que condenavam a conotação partidária, motivo de uma série de mudanças deflagradas quase que, inevitavelmente, logo após os certames eleitorais, a privatização da companhia representou a oportunidade da esperada continuidade administrativa. A chegada de um acionista do setor privado, oriundo do mesmo ramo de atividades da companhia, significou para os funcionários da empresa adquirida a esperança da sobrevivência e da alavancagem futura da organização, que passava por uma série crise moral provocada pelos altos níveis de desmazelo administrativo e degradação operacional.

No processo de recuperação, alguns valores e práticas continuaram a ser cultuados na nova administração da COSIPA. A relevância da competência técnica, o valor dado à habilidade do cosipano em lidar com conflitos e a preservação do foco na união das tecnologias de manutenção e execução siderúrgica resistiram ao tempo e acabaram sendo reforçados após as reestruturações proferidas pelos novos gestores. Quanto ao estreitamento do convívio com as comunidades locais, as condições de localização geográfica da usina ainda hoje dificultam o hábito de uma maior aproximação profissional em horários extra trabalho. São várias as localidades no perímetro da usina onde residem os funcionários. Situada dentro de um complexo industrial composto por várias outras empresas a COSIPA, diferentemente da USIMINAS, é tratada como mais uma entre as demais indústrias da Baixada Santista.

Pela análise das questões convergentes e divergentes extraídas dos depoimentos de indivíduos e grupos que construíram e receberam o universo cultural das organizações, pôde-se identificar pontos de integração e fragmentação que, no contato das equipes, passaram a ser aceitos ou rejeitados pelos que participaram das ações conjuntas entre as duas siderúrgicas. Após a privatização da COSIPA, alguns elementos formadores da cultura USIMINAS migraram para a siderúrgica paulista. A retomada da identidade do uniforme, a introdução de rituais celebrando conquistas de segurança, reafirmando compromissos de assistência técnica e ressaltando a importância do recém-aposentado e das classes operacionais antes relegadas, foram sendo rapidamente absorvidos e incorporados pelos cosipanos.

Com este estudo, contribui-se também para as pesquisas que tratam da influência da vestimenta no local de trabalho, na junção de empresas e no meio social, do qual a organização faz parte. No domínio da siderurgia, o uso obrigatório do uniforme padrão para todos os níveis hierárquicos consegue diminuir as distinções manifestadas em função da hierarquia ou da importância da área operacional. Há uma identidade marcante com o artefato quando o usuário relata a aceitabilidade da sua imagem no comércio e na comunidade local. Em tempos em que a organização representa prosperidade para a região onde atua, aquele visto com o uniforme da empresa é recebido como detentor de uma espécie de credibilidade com a população, manifestada por meio de benevolências oferecidas pela sociedade local. Isso reflete uma interação dramática dos habitantes locais com os símbolos da organização, positiva ou negativamente admitida, que podem variar de acordo com a imagem social da organização.

Assim como a dinâmica da estrutura conceitual de Rodrigues (1991) auxilia na elucidação dos fatores culturais estabilizadores e divergentes de organizações em um

processo de incorporação, as perspectivas da cultura organizacional sugeridas por Martin (1995) ajudam a desvendar disfunções relevantes para os gestores de aquisições. Do caso em estudo, emergem-se algumas descobertas oriundas das abordagens de *Integração*, *Diferenciação* e *Fragmentação* utilizadas para analisar o ambiente pós aquisição nas duas siderúrgicas.

Do ponto de vista da *Integração*, algumas manifestações culturais consistentes foram extraídas dos depoimentos dos funcionários de ambas as organizações pesquisadas. A consistência não implica necessariamente a unanimidade dos respondentes, mas indica a grande maioria que atesta determinada posição assumida pela alta administração. Por meio da análise das repercussões concernentes às decisões posteriores à aquisição, a abordagem integradora possibilitou espelhar visões compartilhadas daqueles que participaram das principais atividades da junção organizacional. Esse consenso, estampado em uma das organizações ou nas duas, abre espaço para possíveis abstrações sobre os pontos de convergência no gerenciamento da aquisição. Sob a luz da perspectiva da *Integração*, pode-se revelar também pequenos fragmentos dentro de um esboço consensual amplo, ou seja, minorias que, por motivos específicos, adotam posturas diferenciadas sobre um determinado evento.

Entre os indicadores de *Integração*, **a saída do sócio-banqueiro, o respeito à conservação dos aspectos culturais locais e a formalização e o envolvimento da alta administração nas atividades de sinergia iniciadas após o *dropdown*** consistem em **elementos de elevado consenso manifestados pelos funcionários das duas siderúrgicas**. O aprofundamento em estudos sobre o compartilhamento da gestão em fusões e aquisições traduz-se em uma proposta para futuras investigações na área. Pelos resultados deste trabalho, entende-se que a retirada da sociedade de um acionista com o negócio central

distinto do segmento siderúrgico facilitou uma integração maior das organizações. Reconhecendo a limitação de apenas um estudo de caso para tecer uma análise mais abrangente dessa questão, fica a sugestão para pesquisas sobre as implicações de se dividir a gestão posterior na fusão e aquisições relacionadas e não-relacionadas.

A preservação dos valores culturais locais também se traduziu numa característica consonante opinada pelos entrevistados. A maior parte dos depoentes reconhece a importância de se manterem os costumes regionais inerentes às duas unidades industriais em Ipatinga e Cubatão. Entendem-se bem as diferenças entre os cotidianos do provinciano mineiro e do caçara paulista. Pela localização das usinas, são criados hábitos sociais diferenciados e refletidos no tempo de locomoção da residência ao trabalho, nas formas de lazer cultuadas nos finais de semana e na própria formação acadêmica e profissional proporcionada pela distância e acesso aos principais centros de excelência educacional no país. São sinais peculiares de cada região que, pelos relatos, devem ser mantidos e respeitados.

O terceiro aspecto relativo ao paradigma da *Integração* identificado nas duas organizações pesquisadas diz respeito à tão procurada sinergia que se deseja na incorporação de empresas. A troca de experiências e os encontros de discussões técnicas sobre as melhores práticas representam um momento de crescimento profissional e reconhecimento das habilidades que podem ser permutadas. Independentemente da forma de integração e controle que a adquirente procura sobre a adquirida, numa aquisição relacionada, a modificação ou introdução de novas práticas perpassa pelo diálogo franco e aberto das equipes de trabalho. Esse é o caminho mais curto para diminuir os impactos decorrentes das diferenças culturais na execução e no aprimoramento de uma tarefa. Uma outra questão que merece ser colocada são as vantagens da formalização nos procedimentos

de sinergia. Planejamento, controle e presença efetiva dos dirigentes nas atividades comuns e complementares indicam a relevância dada aos resultados sinérgicos esperados.

No tocante à adquirida, dentro da abordagem de *Integração* três eventos receberam amplo apoio do corpo funcional: **a empresa ter sido comprada por pessoas do ramo, as mudanças graduais proferidas pela adquirente e a decisão de uma das reestruturações da companhia ser conduzida pelos próprios agentes internos**. Persiste quase que uma ampla consensualidade sobre o fato de serem siderurgistas os compradores da COSIPA. A fragmentação cultural e o estado de deterioração da usina de Cubatão pesaram na preferência dos cosipanos por pessoas com domínio do negócio siderúrgico. Mesmo com a resistência da classe operacional ao concorrente histórico USIMINAS, havia pretensões de se alinhar à CSN, a outra siderúrgica do segmento de aços planos. Essa aceitabilidade por um dono advindo de um mesmo nicho de mercado pode ser aproveitada em um trabalho de interação interorganizacional posterior à aquisição.

O cadenciado estilo da USIMINAS de, gradativamente, sem muitos efeitos traumáticos, ir conquistando o alvo almejado encontrou bom respaldo com os membros da COSIPA. Não que a adquirida tenha passado ilesa pelas duas reestruturações que diminuíram sensivelmente o quadro de pessoal, mas a forma como foi conduzido o enxugamento e a racionalização de funções agradou pelo aspecto anticolonizador da adquirente. Esse modo de proceder difere um pouco das atitudes agressivas exercidas na seqüência da consolidação dos negócios de aquisição que, em geral, envolvem uma ampla ocupação de cargos e pesadas revisões nos procedimentos até então adotados pela empresa incorporada. A velocidade e o efeito da reestruturação nas aquisições e fusões sempre foram um dilema para as organizações que se utilizam dessa estratégia de crescimento. No entanto, nessas ocasiões, parece prevalecer uma tendência de os gestores terem como

referência para as suas decisões as bases de conduta contidas na formação da cultura organizacional. O fato de, historicamente, a USIMINAS ter escolhido, nos seus períodos de crise, caminhos alternativos à demissão em massa, certamente influenciou na maneira como se redesenhou a nova estrutura da COSIPA. Para enriquecer a discussão sobre a influência das culturas organizacionais e regionais no estilo de mudança adotado posteriormente às aquisições, faz-se produtora novas pesquisas que envolvam também empresas adquirentes com estilos de ações mais impositivas .

Ao contrário da primeira reestruturação realizada na companhia paulista, o segundo *downsizing* obteve menos resistência por parte dos cosipanos. Esse foi outro fator de *Integração* manifestado pelos membros da adquirida ao se referirem ao método “não cirúrgico” de realizar a reestruturação. Isso se deve à opção da siderúrgica em utilizar, ao invés de um agente externo, os próprios gerentes para coordenarem o processo de reorganização funcional. Como conhecedores dos potenciais humanos, dos processos e atividades departamentais, o gerente deve exercer o papel central e não o de coadjuvante, como aconteceu na primeira reestruturação da COSIPA. Mudanças na estrutura organizacional, especialmente aquelas que demandam enxugamento de pessoal, acabam gerando as mais variadas reações concernentes à condução do processo e aos seus resultados. Quando essas manifestações advêm das subculturas organizacionais, a coesão cultural pretendida pelos condutores é ameaçada. Entre os grupos organizacionais identificados, os gerentes e técnicos expressaram significados inconsistentes com a visão dos condutores do processo caracterizando assim ações típicas da perspectiva de *Diferenciação*.

Pela abordagem da *Diferenciação*, foi possível identificar interpretações de grupos funcionais em relação a alguns eventos: **dos gerentes da adquirente questionando**

**a autonomia concedida à organização comprada; dos técnicos da adquirida em função de ser o concorrente histórico o comprador; e dos gerentes e técnicos da adquirida criticando, respectivamente, a condução e os critérios da reestruturação da companhia por agentes externos.** Na USIMINAS, o grupo gerencial, apesar de representar a classe de gestores adepta do jeitinho mineiro, que utiliza a conversa e a paciência como meios de convencimento, sentiu-se incomodado com o modelo de intervenção proposto privilegiando a independência administrativa da COSIPA. A decisão restringe a interferência efetiva dos gerentes da organização adquirente nos setores pares da organização adquirida. Em função disso, pode-se perder um tempo enorme em encontros inoperantes de equipes operacionais, uma vez que, a troca de experiências se limitará ao discurso e não ao compromisso de adotar a melhor prática debatida. Nesse sentido, os projetos de sinergia abrem espaço para o debate técnico produtivo, quando o compromisso dos grupos estiver associado a comparar os resultados e colocar em ação as práticas que melhor se adaptem às condições locais.

Na COSIPA, os técnicos foram os que mais sentiram com o anúncio da compra da empresa pela USIMINAS. De uma maneira geral, a grande massa de trabalhadores sem função gerencial é bastante afetada nas mudanças estruturais posteriores à aquisição. O “medo do facão” leva as pessoas a se juntarem em grupos internos e procurarem orientações nos sindicatos. É um temor que se agrava nas aquisições relacionadas em função das racionalizações e demissões provocadas pela eliminação de atividades comuns redundantes. Para o grupo gerencial da adquirida, o questionamento é quanto à situação de obrigatoriedade à qual foram submetidos pelo consultor externo de escolher os funcionários a serem demitidos e comunicar-lhes isso. Para suavizar o trauma em uma reestruturação, o ideal, talvez, seja uma maior participação das gerências na definição dos critérios de

demissão que serão adotados. A transparência no processo de escolha dos que permanecerão na organização pode evitar as marcas que geralmente ficam, resultantes de decisões impositivas descabidas de respaldo metodológico. Os métodos utilizados pelo agente externo, quando não representam um critério de julgamento justo, deixam no ar um clima de insegurança, mesmo após consolidada a diminuição de pessoal.

Com a abordagem da *Diferenciação* verifica-se que dentro dos grupos pode-se formar fragmentos oriundos de revelações incongruentes com os valores que aproximam as subculturas. Na aquisição, isso ocorre tanto nos grupos da adquirente, como nos da adquirida. Essa incoerência pode estar espalhada por toda a organização. Assim, pela análise da *Fragmentação*, permitiu-se elencar os interesses que contradizem às propostas dos elementos culturais apregoados para o novo formato corporativo.

As ambigüidades emergentes na adquirente dizem respeito **à incompreensão relativa à apreensão dos membros da adquirida em perderem o posto de trabalho; à resistência branca encontrada nas reuniões das equipes pares; às diferenças culturais entre as organizações e; ao bairrismo regional exposto pela comunidade, sindicatos e os próprios funcionários da adquirida.** Nos primeiros encontros procedentes à aquisição emergiram conflitos decorrentes da sensação dos cosipanos em relação ao funcionário da USIMINAS de “tomar o lugar” ou de “querer aparecer” na usina de Cubatão. Causou estranheza nos mineiros a reação passiva do cosipano à tentativa de uma interação maior dos grupos de trabalho. Reações justificadas pelos aspectos da trajetória cultural das organizações: o costume do debate técnico exaustivo na USIMINAS e dos resquícios de passividade oriundo do período estatal na COSIPA. Pelas diferenças de formação cultural entre as siderúrgicas explicam-se também as manifestações ambíguas advindas da operacionalização de equipamentos e do tratamento dado a fornecedores e clientes. O outro

fragmento percebido nos depoimentos dos membros da adquirente refere-se a hostilização de caráter regionalista imposta na chegada à Baixada Santista. São situações que podem ocorrer na existência de algum tipo de rivalidade entre as regiões nas quais estão estabelecidas as organizações adquirente e adquirida. No caso específico, a origem do questionamento está na superioridade econômica do Estado de São Paulo em relação à Minas Gerais, o que justificaria uma aquisição inversa.

Da dimensão da *Fragmentação* elucidaram-se as seguintes inconsistências na adquirida: **um sentimento de transitoriedade da permanência da adquirente; a prepotência do dono sentida em algumas atitudes dos membros da adquirente; a ocupação de cargos chaves pela compradora e; as diferenças de estrutura e formação especialista, em particular, na área comercial.** A sensação inicial dos cosipanos de uma ocupação provisória pela USIMINAS pode ser entendida se resgatarmos o descontínuismo administrativo que marcou as constantes trocas de gestão na história da empresa. Outras ambigüidades são também percebidas em esporádicos abusos de autoridade dos funcionários da adquirida, normalmente expressos, em comentários que enfatizam a posição de dono para justificar certas atitudes. A ocupação dos principais cargos da alta administração pela USIMINAS acabou gerando uma dicotomia para alguns cosipanos, uma vez que, o discurso dominante era no sentido de autonomia organizacional.

O último fragmento acima citado seria um reflexo das diferenças culturais no exercício da prática comercial e na intenção de interagir com as áreas de comercialização. A flexibilidade da estrutura comercial da COSIPA contrasta com a rigidez e a austeridade do setor comercial da USIMINAS. Pode-se dizer que ignorar as diferenças de natureza operacional e estrutural de áreas comuns em processo de interação geram barreiras para uma atuação conjunta das empresas no mercado. **A não-definição dos segmentos de**

**mercado para as equipes de vendas**, por exemplo, constituiu-se em um indicador de *Fragmentação* tanto na USIMINAS, quanto na COSIPA. Deve-se atentar para outros dois fragmentos revelados em ambas organizações: **as diferenças de estrutura em áreas do setor industrial e o desconhecimento da estrutura global do sistema corporativo.**

Encontrar a estrutura ideal após a incorporação de empresas de um mesmo setor, além de ser uma tarefa complicada, não desfruta de estudos específicos na literatura de aquisições. Com este trabalho é possível afirmar que os aspectos de formação cultural podem indicar a mudança ou justificar a permanência da estrutura de origem de uma organização. O que deve estar bem definido é o papel de cada unidade de negócio no contexto da corporação. Muitas vezes, com o processo de incorporação de empresas, o grupo empresarial se torna tão complexo que o funcionário, a menor parte do sistema, desconhece o que se passa nas outras unidades corporativas.

Um dos maiores desafios da gestão de corporações em crescimento é possibilitar aos seus membros uma visão das vantagens que esses indivíduos podem obter com o aumento do grupo empresarial. Como em geral, uma nova aquisição ainda é motivo para reestruturações que envolvem demissões e revisões de processos e cargos, as organizações devem buscar conhecer as limitações e potencialidades do corpo de funcionários para saber aproveitá-las. Até mesmo promover a mobilidade funcional entre as unidades de negócios, de modo que as pessoas não se limitem a conhecer uma única “estação” e sim vários lugares, onde o “trem”, na figura da corporação, faça o trajeto de ligação da cultura de um lugar para o outro. Diante das eminências de uma competição mundial darwiniana, na qual só os maiores, mais fortes e mais eficientes sobrevivem, as organizações que estiverem culturalmente mais preparadas, inclusive para lidarem com

uma possível perda de identidade cultural, contarão com vantagens poderosíssimas para enfrentar a megafusão, uma realidade no mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

ALDERFER, C. P., SMITH K. K. Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 27, p. 35-65, 1982.

ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

\_\_\_\_\_. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*. Amherst, 28, No. 1, 13-33, 2003.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. *Reflexive methodology – New vistas for qualitative research*. 1 ed. London: Sage Publications, 2000.

AMADO J.; FERREIRA M.M., Apresentação. In: AMADO J.; FERREIRA M.M. *Usos e Abusos da História Oral*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

ANCONA D.; CALDWELL, D. Demography and design: predictors of new product team performance. *Organization Science*, Linthicum, Maryland: 3, 342-355, 1992.

ANGWIN, D. N.; SAVILL, B. Strategic perspectives on european cross-border acquisitions: a view from top european executives. *European Management Journal*, Hampshire, UK, 15/4: 423-35, 1997.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

*ANUÁRIO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. COSIPA já partiu para o amanhã. Rio de Janeiro, 1971.

*ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. Rio de Janeiro, 1981.

*ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. Rio de Janeiro, 1991.

*ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. Rio de Janeiro, 1996.

*ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. Rio de Janeiro, 2001.

*ANUÁRIO ESTATÍSTICO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO, L. A. A operação Cosipa. *Anuário do Instituto Brasileiro de Siderurgia*. São Paulo, 1960.

BAER, W. *Siderurgia e Desenvolvimento Brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

BAIN, J. S. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1986.

BANTEL, K.; JACKSON, S. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 10, 107-124, 1989.

BARLEY, S. R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 28, 393-413, 1983.

BASTEIN, D. T. Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*. New Orleans, LA, 26, 17-33, 1987.

BAUER M.W.; AARTS B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BECKER H. A. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

BECKHARD, R.; HARRIS, R. *Organizational transitions*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977

BERG, P. O Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, New Orleans, LA, 25, 557-579, 1986.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. Harmondsworth: Penguin, 1967.

BERRY, J. W. Social and cultural change. In: TRIANDIS H. C.; BRISLIN, R. W. *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn & Bacon, Vol. 5, p. 211-279, 1980.

BERTAUX, D., From the life history approach to the transformation of sociological practice. In: BERTAUX, D. *Biography and society, The life history approach in the social sciences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1981.

BIRKINSHAW, J.; BRESMAN, H.; HAKANSON, L. Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*. Oxford, UK, Vol. 37, Issue 3, p.395, 31p. May, 2000.

BLAKE, R. R. ; MOUTON, J. S. How to achieve integration on the human side of the merger. *Organizational Dynamics*. Lincoln, NE, 13, 3, 41-56, 1985.

*BOLETIM DO IBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA*. São Paulo: n. 15, 2<sup>o</sup> trimestre de 1966.

BOROWSKY, R. *Assessing cultural anthropology*. New York: McGraw-Hill, 1994.

BOURDIEU P. *Language and Symbolic Power*. London: Polity Press, 1991.

\_\_\_\_\_. A Ilusão Biográfica. In: AMADO J. FERREIRA M.M., *Usos e Abusos da História Oral*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

BRESLER R. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BRETAS PEREIRA, M. J. Modelos de mudança em organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR e CARAVANTES. *Reengenharia ou readministração?* Porto Alegre: AGE, 1995.

BULGARELLI, W. *Fusões, incorporações e cisões de sociedades*. São Paulo: Atlas, 1999.

BUONO A.; BOWDITCH, J. *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

BUONO A F.; BOWDITCH, J. L.; LEWIS III, J. W. When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*. New York, 38, 477-500, 1985.

BURT, R. S. Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, Chicago, 92: 1287-1335, 1987.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BUSINESS WEEK, *Citigroup enfrenta o seu grande teste*. Tradução na Gazeta Mercantil: São Paulo, 10 jun., 1999. Original em inglês.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues. *British Journal of Management*. London, 1, 65-76, 1990.

\_\_\_\_\_. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*. Amherst, 7(2): 57-70, 1993.

CARVALHO, J. M. *A Escola de Minas de Ouro Preto – o peso da glória*. Rio de Janeiro: FINEP, 1978.

CAVEDON N. R.; FACHIN R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais do 24<sup>o</sup> ENANPAD* – Florianópolis, 2000.

CHARTIER, R. A visão do historiador modernista. In: AMADO J. FERREIRA M.M *Usos e Abusos da História Oral*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

CHATTERJEE, S., Types of synergy and economic values: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic of Management Journal*. Fort Leonard Wood, Missouri, 78, p.119-140, 1986.

CHATTERJEE, S., Sources of value in takeovers: synergy or restructuring implications for target and bidder firms. *Strategic of Management Journal*. Fort Leonard Wood, Missouri 13, p.267-286, 1992.

CHATTERJEE, S et. al. Cultural differences and shareholder value: linking equity and human capital. *Strategic Management Review*. Sussex, UK: Jonh Wiley & Sons, 13, 319-334, 1992.

CHILD J. *Organization: a guide to problems and practice*. London: Paul Chapman, 1988.

CHILD J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. *The management of internatioanl acquisitions*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

CLARK, J.; et al.. Subcultures, cultures and class. In: BENETT, T. et al. *Culture, ideology and social process*. London: Open University, 1987.

COHEN, A. *Two dimensional man. An essay in anthropology of power and symbolism in complex society*. London: Routledge & Kegan Paul, 1974.

COHEN, A. *Self consciousness*. London: Routledge, 1994.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MARVIN, J. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. Chichester, NY: John Wiley & Sons, 1994.

CRUIKSHANK J. Tradição oral e história oral: revendo algumas questões. In: AMADO J. FERREIRA M.M. *Usos e Abusos da História Oral*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

D'AMBRÓSIO, D. Mercado teme choque de culturas. *Gazeta Mercantil*: São Paulo, 05 de julho de 1999.

DATTA, D.K. Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 12: 281-297, 1991.

DATTA, D. K., GRANT, J. H. Relationship between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firms, and acquisition success: an empirical analysis. *Journal of Management*, New York, 16: 29-44, 1990.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A. *Corporate cultures – The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

\_\_\_\_\_. *The new corporate cultures – revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. New York: Perseus Books, 1999.

DELGADO, L. A N. Memória e história – potencialidades da história oral. *ArtCultura*, Universidade Federal de Uberlândia, vol. 5, no. 6, janeiro-junho, 2003.

DENISON, D. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? In: COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P.C., *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester, NY: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.

*DIÁRIO DE MINAS*. Belo Horizonte, 11 jan. 1958.

DUNDAS, K. N. M.; RICHARDSON, P. R. Implementing the unrelated product strategy. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 3, p. 287-301, 1982.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: HarperBusiness Book, 1993.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. *Strategic Management Review*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 14: 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN C. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semi-conductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 1990.

ELSASS, P.; VEIGA, J. F. Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective. *Human Relations*. New York, April, 1994.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. Chicago, IL, 26: 301-325, 1983.

FEDERICI, H. *Símbolos paulistas: estudo histórico-heráldico*. São Paulo: Secretaria da Cultura, Comissão de Geografia e História, 1981.

FELDMAN, M. S. The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. In: FROST, P. J., et al. *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991.

FERNANDES, M. A. Anunciando demissões, surge a Nova Cosipa. *A Tribuna*. Santos, 14 nov. 1998.

FERREIRA, M. M. História oral e tempo presente. In: BOM MEIHY, J.C. S. *(Re)Introduzindo a história oral no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1996.

FLEURY, M.J. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.; FISHER R.M *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOWLER, K. L.; SCHMIDT, D. R. Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: Jonh Wiley & Sons: 10, 339-350, 1989.

FRANÇA, J.L et al. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

FRANK, J. R.; BROYLES, J. E.; CARLETON, W. T. *Corporate finance: concepts and applications*. Boston: Kent Publishing, 1985.

FREIRE-MAIA, N. *A ciência por dentro*. 4 ed., Petrópolis: Vozes, 1997.

FREITAS, M. História precisa ser reescrita. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 01 de junho de 2003a, Caderno de Política, p. 8-9.

\_\_\_\_\_. Verdade ainda não veio à tona. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 02 de junho de 2003b, Caderno de Política, p. 4.

FREITAS, M.E. Cultura Organizacional – O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA F.C.P e CALDAS M.P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, 34: 454-479, 1989.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora LTC – Livros Técnicos Científicos, 2001.

GASKELL G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

GAUGHAN, P. *Mergers, acquisitions and corporate restructuring*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

GEERTZ, C. *The interpretation of culture*. New York: Basic Books, 1973.

GOLDBERG, W. H. *Mergers: motives, modes, methods*. Gover: Aldershot, England, 1983.

GOMES, F. M. *USIMINAS conta sua história*. Belo Horizonte: USIMINAS, Assessoria de Comunicação, 1990.

GREGORY, K. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, 28, 359-376, 1983.

GRELE, R. J Movement without aim – methodological and theoretical problems in oral history. In: PERKS R.; THOMSON A. *The oral history reader*. London and New York: Routledge, 1998.

HAENEL, J. G. Aspectos técnicos e financeiros da construção de uma usina siderúrgica. *O Observador*. São Paulo, agosto, 1960.

HAMBRICK, D.C. DAVISON, S. C., SNELL S. A., SNOW C. C. When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, Berlin, 19/2, 181-205, 1998.

HAMBRICK, D.C.; CHO T.; CHEN M. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, 41: 659-684, 1996.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. Acquisitions – myths and realities. *Sloan Management Review*. Cambridge, MA, winter, 53-58, 1989.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press, 1991.

HICKSON, D.; PUGH, D.S. *Management Worldwide – The impact of societal culture around the globe*. 2 ed. London: Penguin Books, 2001.

HOFFMAN L.R. Applying experimental research on group problem solving to organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*. Bethel, MN: NTL Institute, 15: 375-391, 1979.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: Harper Collins Publishers, 1994.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. Active interviewing. In: SILVERMAN D. (ed.), *Qualitative Research*. London: Sage Publications, p.113-129, 1997.

HOWELL, R. A Plan to integrate your acquisitions. *Harvard Business Review*. Watertown, MA, november-december, p.66-76, 1970.

HUNT, J. Changing pattern of acquisition behavior in takeovers and the consequences for acquisition processes. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 11, p.69-77, 1990.

ICHIKAWA, E.; Y., SANTOS, L. W. Vozes da história: contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: Encontro Anual da ANPAD, XXVII, 2003. Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROOM.

JARRELL, G. A.; BRICKLEY, J. A.; NETTER, J. M. The market for corporate control: the empirical evidence since 1980. *Journal of Economic Perspectives*. St. Paul, MN: 2, 49-68, 1988.

JEMISON, D. B.; SITKIN, S. B. Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard Business Review*. Watertown, MA, march-april, 1986a.

JEMISON, D. B.; SITKIN, S. B. Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*. Amherst, 11, 145-163, 1986b.

JENSEN, M., RUBAK, R. S. The market for corporate control: the scientific evidence. *Journal of Financial Economics*. Rochester, NY, 11, 5-50, 1983.

KITCHING, J. Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*. Watertown, MA, 22-33, november-december, 1967.

KPMG. *Mergers & acquisitions in Brazil – an analysis of the 90's*. 2001. Disponível em: <[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)>. Acesso em: 01 jul. 2002

KUSEWITT, J. B. An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 6, 151-169, 1985.

LACHMAN, R., NEDD, A., HININGS, C. R. Analysing cross-national management and organizations: a theoretical framework. *Management Science*. Evanston, IL, 40, 40-55, 1994.

LANARI JÚNIOR, A O alto forno de carvão de madeira e a importância de seu estudo. *Revista da Escola de Minas*, Ouro Preto, p. 31-34, 1949.

LANARI JÚNIOR, A *USIMINAS*, 25 anos. Fascículo 8, 1987.

LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. Integration strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*. Linthicum, Maryland, Vol. 10, No. 1, january-february, 1999.

LEMOS, M.B. et al. *USIMINAS: avaliação dos processos de privatização e diretrizes para ação*. Convênio Prefeitura de Ipatinga/ IPEAD/ CEDEPLAR/ UFMG, maio 1991. Relatório.

LEVI, G. Usos da Biografia. In: AMADO J. FERREIRA M.M. *Usos e Abusos da História Oral*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

LÉVI-STRAUSS C. *Antropologia Estrutural*. 4 ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

LEVINSON, H. A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review*. Watertown, MA, V.48, p. 138-147, 1981.

LORD, R. G., BROWN, D. J. Leadership, values and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*. New York: Vol. 12, Issue 2, Summer 2001.

LOUIS, M. An investigator's guide to workplace culture. In: FROST, P. et al. *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. p. 73-94

LUBATKIN, M. Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, Amherst, 8, 2, 218-225, 1983.

LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, D.; WEBER, Y. Top management turnover in related M&A: An additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*. New York: 25 (1): 55-74, 1999.

LUZ T. R. Estratégias competitivas e competências. In: RODRIGUES S.B. ; CARRIERI A P.; LUZ, T. R. *Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.

MACHADO, J.A.P. *Edição Comemorativa dos 90 anos do Grupo Gerdau*. 1991.

MALATESTA, P.H. The wealth effect of merger activity and the objective functions of merging firms. *Journal of Financial Economics*. Rochester, NY, 11: 155-181, 1983.

MANNE, H. G. Mergers and the market for corporate control. *Journal of Political Economy*, Chicago, IL, 73-4, 110-120, 1965.

MARCH, J. G., Racionalidade restrita, ambigüidade e a engenharia da escolha. *Edições Multiplic*. Rio de Janeiro, Vol. 2, No. 5, p. 195-225, abril, 1982.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976. P. 10-23

MARSH, P. Rolling steel across borders. *Financial Times*. London, february 20, 2001.

MARTIN, J. *Cultures in organizations – three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. In: NICHOLSON, N. (ed), *Encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 9: 319-334, 1995.

\_\_\_\_\_. *Organizational Culture – Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; MEYERSON, D. Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In: PONDY, L.R. *et al* (Eds.). *Managing ambiguity and change*. New York: Wiley, 1988.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MATOS, L. Frutos da estratégia. *Jornal Estado de Minas*. Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2003, Edição Especial – Empresas de Minas no caminho do mundo, p. 3.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, A. *The Human value of the enterprise – valuing people as assets – monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

McGRATH, J. *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

MEEKS, G. *Dissapointing marriage: a study of the gains from merger*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1977.

MELO, M.C.O.L. Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados. *Revista de Administração*. São Paulo: v.26, n.2, p.60-67, abril/junho 1991.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*. Oxford, UK, 24: 6, November, 1987.

MEYERSON, D. “Normal” ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In: FROST, P. J.; *et al.* *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991.

MEYERSON, D. Interpretations of stress in institutions: the cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 39, 628-653, 1994.

MEYERSON, D. Radical change, the quiet way. *Harvard Business Review*. Watertown, MA, Vol. 79, Issue 9, Oct 2001.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7 ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2000.

MIRVIS, P.H. Negotiation after the sale: the roots and ramifications of conflict in acquisition. *Journal of Occupation Behavior*. New York, p. 65-84, 1985.

MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. *Managing the merger: making it work*. London: Prentice Hall, 1991.

MORGAN, B. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; FROST, J.; PONDY, L. Organizational symbolism. In: PONDY, L. et al. (Eds.) *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press, 1983. P. 55-66

MORIN, E. *O método; 3. O conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MOTTA, F. C. P. Heróis sagrados, heróis profanos. In: RODRIGUES, S.B, CUNHA, M.P., *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

NADLER, D. A . Managing organizational change: an integrative approach. *Journal of Applied Behavioral Science*. Bethel, MN: NTL Institute, 17, pp. 191-211, 1981.

NAHAVANDI, A MALEKZADEH, A R. Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, Amherst, vol. 3, No. 1, p 79-90, 1988.

NAPIER, N. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes. A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*. Oxford, UK, 26, p. 271-289, 1989.

NEVINS, A. *Ford: the times, the man, the company*. New York: Charles Scribner's Sons, 1954.

NKOMO, S.M.; COX JR. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXIX, n. 872, 25/03/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 875, 07/05/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 879, 08/07/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 880, 26/07/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 882, 19/08/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 883, 03/09/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 884, 16/09/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 885, 07/10/1993

*O CHAPA*, Cubatão: Cosipa, ano XXX, n. 890, 27/12/1993

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: STAW B.M.; CUMMINGS, L.L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 18, p. 157-200. Greenwich, CT: JAI Press, 1996.

O' REILLY, C.; FLATT, S. Executive team demography, organizational innovation and firm performance. *Administrative Science Quartely*. Ithaca, NY, 1989.

OTT, J. S. *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1989.

OUCHI, W. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PABLO A. L. Determinants of acquisition integration level: a decision-Making perspective, *Academy of Management Journal*, Madison, 37: 803-836, 1994.

PACANOWSKY, O'DONNELL-TRUJILLO. Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*. London, 50, 126-147, 1983.

PARDINI, D.J. A cultura CEMIG. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 15 set. 1999. Caderno Opinião.

PARKER, M. *Organizational culture and identity*. London: Sage Publications, 2000.

PAYNE, R. A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In: COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P.C. *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester, NY: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.

PEREIRA, L. M. L., FARIA M. A. *Amaro Lanari Júnior: pensamento e ação de um siderurgista*. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2002.

PERRY, L.T. Merging successfully: sending the "right signals". *Sloan Management Review*. Cambridge, MA, p. 45-57, 1987.

PETERS T. J.; WATERMAN, R.H. *In search of excellence*. New York: Harper and Row, 1982.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.

PHILLIPS, E. M.; PUGH D. S. *How to get a PhD*. 3<sup>rd</sup>, London: Open University Press Ed., 2000.

PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, Watertown, MA, 1987. p. 43-59

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. *Writers on Organizations*. 5 ed. London: Sage Publications, 1997.

PUTNAM, L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. *Communication and Organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

RAFAELI, A., WORLINE M. Symbols in Organizational Culture. In: NEAL, M. et. Al., *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

RAVENSCHRAFT, D. J. ; SCHERER, F. M. *Mergers, sell-offs, and economic efficiency*. Washington, DC: Brookings Institution, 1987.

REID, S. R. *Mergers, managers and the economy*. New York: McGraw-Hill, 1968.

RIBEIRO, D. *O processo civilizatório: etapas da evolução sócio-cultural*. 10ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

RISBERG, A. *Ambiguities thereafter*. Lund, Sweden: Lund University Press, 1999.

RISBERG, A. Employee experiences of acquisition processes. *Journal of World Business*. Elsevier: Amsterdam, Vol. 36, Issue 1, 58-85, Spring, 2001.

RODRIGUES, S.B. *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Tese (Concurso de professora titular). Belo Horizonte: UFMG, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

RODRIGUES, S.B. CHILD J. Co-evolução e transformação em tempos de desconstrução: um processo dinâmico de vários níveis. In: RODRIGUES S. B.; CARRIERI A P.; LUZ, T. R. *Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003a.

RODRIGUES, S.B. CHILD, J. *The dynamics of organizational identity: construction and deconstruction*. *Working Paper*. Birmingham Business School, 2003b.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

ROWLINSON, M.; PROCTER, S. Organizational culture and business history. *Organization Studies*. Berlin, v. 20, n. 3, p. 369-396, 1999.

RUIZ, M.A. *Leucopenia, doença hematológica ou ocupacional?* MedPress - Revista Médica Virtual. Disponível em: <[www.miranet.com.br](http://www.miranet.com.br)> Acesso em: 02 mar. 2004.

SALES, A L.; MIRVIS, P.H. When cultures collide: issues in acquisition. In: KIMBERLY, J.R. e QUINN R.E. *Managing organizational transitions*. Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1984.

SALTER, M. S.; WEINHOLD, W. A. *Diversification through acquisition: strategies for creating economic value*. New York: Free Press, 1979.

SATHE, V. How to decipher and change corporate culture. In: KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E.H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

\_\_\_\_\_. What is culture? In: FROST et al. *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991.

\_\_\_\_\_. *Organizational culture and leadership*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: MA: Houghton-Mifflin, 1990.

SCHIPPER, K.; THOMPSON, R. Evidence on the capitalized value of merger activity for acquiring firms. *Journal of Financial Economics*. Rochester, NY, 11: 85-119, 1983.

SCHWEIGER D. M.; WEBER Y. Strategies for managing human resources during Mergers and acquisitions: an empirical investigation. *Human Resource Planning*. New York: 12/2: 69-86, 1989.

SECURITIES DATA COMPANY, 2001. Disponível em: <[www.securitiesdata.com](http://www.securitiesdata.com)>. Acesso em: 01 jul. 2002.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T., FISHER R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SENAC-MG. *Intendente Câmara*. Belo Horizonte: Portal Descubra Minas. Disponível em: <[www.descubraminas.com.br](http://www.descubraminas.com.br)>. Acesso em: 02 fev. 2004.

SHAW, M. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*, 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1981.

SHON, D. *Techology and change: the new Heráclitus*. New York: Delacorte Press, 1967.

SHON, D. *Beyond the stable state*. New York: The Norton Library, 1971.

SHRIVASTAVA, P. Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*. Bradford, UK, 7 (1), 65-76, 1986.

SIEHL, C, MARTIN, J. The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture. In: HUNT, J. G., HOSKING, D. M., SCHRIESHEIM C. A, STEWART, R. (Eds.) *Leaders and Managers*. New York: Pergamon Press, 1984.

SILVA, F. T. *Operários sem patrões: da Barcelona à Moscou brasileira (trabalho e movimento operário em Santos nos entre-guerras)*. Tese (Doutorado em Filosofia e Ciências Humanas). Campinas: IFCH/ UNICAMP, 2000.

SIMON, H. *Models of man*. New York: Wiley, 1957.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 28, 339-358, 1983.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*. Bethel, MN: NTL Institute, 18, 257-273, 1982.

SMITH C.G.; VECCHIO, R.P. Organizational culture and strategic management: issues in the management of strategic change. *Journal of Managerial Issues* 5. Pittsburg, KS, 1993.

SOUZA, P. D. A COSIPA de ontem, de hoje e de amanhã. *Boletim do Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS*. São Paulo: ano V, março de 1968, p. 9-27.

STEINER, P. O. *Mergers: motives, effects, policies*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1975.

TETENBAUM, T.J. Beating the odds of merger & acquisitions failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*. Lincoln, NE autumn, 1999.

THOMPSON, P. *A voz do passado: história oral*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. The voice of the past: oral history. In: PERKS R.; THOMSON A. *The oral history reader*. London and New York: Routledge, 1998.

TRIANDIS, H.C. A theoretical framework for the study of diversity. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S. ; COSTANZO, M. A (eds.) *Diversity in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. P.11-36.

TUCKMAN, B. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. Washigton, DC: 63, 1965. p. 384-399

UCHÔA, M. P. *A história da Cosipa*. São Paulo: LINOVA – Editora Artes e Serviços Gráficos Ltda, s/d.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. *World Investment Report 2001*. New York: United Nations, 2001.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD, 1999. New York. *World Investment Report 1999*. New York: United Nations, 1999.

*USIMINAS conta sua história: depoimentos*. Belo Horizonte: Assessoria de Comunicação Social da USIMINAS, 1987. 10 volumes.

*USIMINAS, 10 anos de privatização: os dez anos de uma transformação empresarial – 1991/2001*. Belo Horizonte: Rona Editora, 2001. 48p.ilustrada.

*USIMINAS, Princípios para reflexão sobre investimentos e associações*. Belo Horizonte, s/d. 9p.

*USIMINAS Revista*. Belo Horizonte: Assessoria de Comunicação Social da USIMINAS, 1976.

VAN MAANEN, J.; BARLEY S. Occupational communities: cultural and control in organizations. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. *Researches in Organizational Behavior*. Vol. 7, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T.; FISCHER R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VECCHIO, R. P. *Organizational behavior*. 3.ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

VOLDMAN, D. Definições e usos. In: AMADO, J.; FERREIRA, M.M., *Usos e Abusos da História Oral*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

WALTER, G. A Culture collisions in mergers and acquisitions. In: FROST, J.P. et al. (eds) *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, p. 301-314, 1985.

WALSH, J. P. Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: Jonh Wiley & Sons, 9: 173-183, 1988.

WALSH, J. P.; ELLWOOD, J. W. Mergers, acquisitions and the pruning of managerial deadwood. *Strategic Management Journal*. Sussex, UK: Jonh Wiley & Sons, 12: 201-217, 1991.

WATSON, T. J. *In Search of Management – Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. 2ed. New York: Routledge, 1995.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Liv. Pioneira Ed., 1987.

WEBER, Y.; SHENKAR, O.; RAVEH, A. National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Management Science*. Evanston, IL, 4(8): 1215-1227, 1996.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. 2.ed. Reading, Mass.: AddisonWesley, 1979.

WEICK, K. E. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. In: FROST, P. J.; et al..*Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991.

WIENER Y. Forms of values systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*. Amherst, Vol. 13, No. 4, 534-545, 1988.

WILKINS, A L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, 28, 468-481, 1983.

WILKINS, A. L.; PATTERSON, K. You can't get there from here: what will make culture change projects fail. In: KILMANN, R.H.; SAXTON, M.; SERPA, R. *Gaining control of corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*. Oxford, UK, 30 (4): 515-552, 1993.

WRIGHT P.; PARNELL J.; KROLL, M. *Strategic management: concepts and cases*. 4ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

YOSHIMOTO, T. *Qualidade, produtividade e cultura – o que podemos aprender com os japoneses*. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

YOSHIYUKI, A, MOORE J. *The japanese english dictionary for conversation about Japan*. Tokyo: Obunsha, 1994.

## **GLOSSÁRIO**

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS SIDERÚRGICOS

- **Aciaria:** local onde o ferro gusa é transformado em aço. A fabricação do aço, realizada dentro de um conversor, é processada através da injeção de oxigênio puro sob pressão no banho de gusa líquido. A operação tem como objetivo eliminar total ou parcialmente os elementos combinados com o ferro no gusa, ou seja, o carbono, o manganês, o silício e o fósforo.
- **Alto-forno:** construção de dimensões variadas, revestida externamente de chapas metálicas e internamente de tijolos refratários, destinada a fundir e a reduzir o minério de ferro, transformando-o em ferro gusa.
- **Carro torpedo:** vagão revestido com elemento refratário que transporta o ferro gusa na forma líquida do alto-forno para a aciaria onde será transformado em aço.
- **Coqueria:** local onde é feita a coqueificação, fenômeno que ocorre quando o carvão é submetido a temperaturas elevadas, provocando a liberação de gases e o aparecimento de um resíduo sólido, poroso, infusível, que é o coque.
- **Ferro gusa:** nome dado ao ferro produzido em alto forno contendo uma grande quantidade de carbono (acima de 1,5%).
- **Laminação:** processo de deformação plástica dos metais fazendo-os passar entre cilindros giratórios, para se ter a redução da área ou a conformação da peça ao perfil desejado. O propósito do laminador é transformar seções de lingotes grandes, retangulares ou redondas, em seções menores, de formatos diversos
- **Laminados a quente:** produtos decorrentes do processo de laminação que utiliza um aquecimento prévio da peça. Na laminação a quente, a peça com aproximados 250 mm é aquecida e submetida à deformação por cilindros que a pressionarão até atingir a espessura desejada.
- **Laminados a frio:** produtos decorrentes do processo de deformação a frio. Ao contrário do processo de laminação a quente, as peças laminadas a frio são normalmente mais finas, com melhor acabamento e sem a presença de tensões residuais.
- **Lingotamento contínuo:** processo que vaza o aço líquido vindo do convertedor ou do forno para uma panela intermediária (chamada de *tundish*, um recipiente raso que

parece uma banheira) sobre a máquina de lingotamento contínuo. À medida que o aço flui da panela intermediária para o molde de cobre refrigerado a água do lingotador, ele solidifica-se formando uma tira de aço vermelha. O lingotamento contínuo evita a necessidade de grandes e caros laminadores para laminar os lingotes em placas. Além disso, as placas de lingotamento contínuo se solidificam em poucos minutos, comparado com as várias horas para que um lingote se solidifique.

- **Placas:** tipo mais comum de aço semi-acabado. Produto originado das máquinas de lingotamento que são enviadas para o laminador de tiras a quente para serem laminadas em chapas finas, bobinas e produtos de chapas.
- **Redução:** consiste em, utilizando um agente redutor (carbono sólido ou gases), converter o óxido de ferro em ferro metálico, um produto, em geral, poroso, também chamado de “ferro esponja”.
- **Ventaneira:** parte do alto-forno responsável por soprar o ar pré-aquecido no interior do forno.

**ANEXOS**

## ANEXOS

### ANEXO A

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Fale sobre a sua admissão, formação e crescimento na empresa.
- 2) O que representa a organização na sua evolução pessoal e profissional?
- 3) Você identifica alguma pessoa representativa na formação da empresa?
- 4) O que representa para você trabalhar na organização?
- 5) Como você ficou sabendo da aquisição?
- 6) Que pessoas lideraram o processo de aquisição?
- 7) Qual foi a reação dos funcionários no primeiro encontro das organizações?
- 8) Quais as principais mudanças que aconteceram após a aquisição?
- 9) De que maneira foram implementadas essas mudanças?
- 10) Que grupos ou pessoas facilitaram ou dificultaram a implementação das mudanças?
- 11) Quem tomou a decisão de reestruturação e como ela foi realizada?
- 12) No desenvolvimento das atividades conjuntas você usou o uniforme da sua organização? Qual foi a reação do funcionário da outra empresa?
- 13) Como você se sente vestindo o uniforme da organização?
- 14) O que mudou no contexto externo da organização com a aquisição?
- 15) Como as empresas vêm lidando com o processo de aquisição e o que têm aprendido com ele?
- 16) Quais as diferenças que existem entre os funcionários das duas organizações?
- 17) Existiram ações para a integração das equipes? Quais e que resultados tiveram?
- 18) Você acha que está havendo troca de práticas entre as duas organizações?
- 19) Quais são as práticas aceitas e as não aceitas nas empresas hoje?
- 20) Como você descreveria a organização em termos da cultura até a aquisição, e depois?
- 21) No seu ponto de vista todas as potencialidades da integração das organizações estão sendo exploradas?
- 22) Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que pela sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que nós estamos fazendo?

## FICHA DE ENTREVISTA

<b>ENTREVISTA N°:</b>	<b>FITA N°:</b>
-----------------------	-----------------

<b>Início</b> ___:___h	<b>Fim</b> ___:___h	<b>Duração</b> ___:___h	<b>Data:</b> ___/___/___
------------------------	---------------------	-------------------------	--------------------------

**CONFIDENCIAL**

<b>Nome</b>	
<b>Fone/Contato</b>	

<b>Idade</b>		<b>Sexo</b>		<b>Estado Civil</b>	
<b>Tem filhos?</b>		<b>Quantos?</b>		<b>Natural de?</b>	

**FORMAÇÃO**

<b>Nível</b>	<b>Cursos</b>
Médio	
Graduação	
Extensão	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	
Outros	

**Origem:** USIMINAS [] COSIPA [] OUTRA: \_\_\_\_\_

<b>Tempo de casa:</b>	<b>Setor:</b>	<b>Cargo:</b>
-----------------------	---------------	---------------

**Atual:** USIMINAS [] COSIPA [] OUTRA: \_\_\_\_\_

<b>Tempo de casa:</b>	<b>Setor:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Nº funcionários:</b>		
<b>Posição pós-aquisição</b>	<b>Avanço</b>	<b>Permanência</b>
<b>Regressão</b>	<b>Satisfação/segurança:</b> Mais [ <input type="checkbox"/> ] Menos [ <input type="checkbox"/> ] Mesma [ <input type="checkbox"/> ]	

<b>Observações:</b>

## ANEXO B

TABELA 3

Distribuição acionária da USIMINAS após a privatização em 1991

<b>Nome da empresa</b>	<b>Participação % em ações ordinárias</b>
Consórcio Bozano Simonsen	20,36
Fundo Poolinvest	3,27
Líbero Badaró Adm. Part.	2,20
Grupo BCN	2,02
Grupo Multiplic	1,80
Grupo Bradesco	1,30
Outras instituições financeiras	3,52
CVRD – Cia. Vale do Rio Doce	15,00
Nippon Steel	13,84
Fundo de Previdência Previ	14,94
Fundo de Previdência Valia	7,65
Instituto Aerus	1,09
Outros Fundos de Previdência	2,42
Associação dos Empregados da USIMINAS	10,00
Outros acionistas minoritários	0,59
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados de pesquisa

**TABELA 4****Principais compradores do leilão de privatização da COSIPA em 1993**

<b>Nome da empresa</b>	<b>Participação acionária % *</b>
Anquilla Participações Ltda.	43,07
Brastubo Construções Metálicas	28,72
Loften Corporation	6,16
Alamo Participações Ltda.	3,27
Darma Comércio de Arte Ltda.	2,22
Limasa S/A	2,22
Companhia Comercial Cotia	2,22
Dufer Indústria e Comércio de Ferro e Aço Ltda.	2,22
Frefer S/A Indústria e Comércio de Ferro e Aço	2,22
Tupandi Participações S/A	0,97

\*Do total ofertado – 80 % das ações ordinárias

Fonte: CLC – Câmara de Liquidação e Custódia da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro

## ANEXO C

## QUADRO 9

## EVENTOS HISTÓRICOS MARCANTES DA USIMINAS E DA COSIPA

Período/Contexto	Eventos na USIMINAS	Eventos na COSIPA
<p><b>Década de 1950</b> – pós-guerra – necessidade de industrialização, em especial, da substituição de importações da indústria de base. Início da execução do Plano de Metas estabelecido no governo JK que previa a ampliação do parque siderúrgico nacional</p>	<p><b>25.04.56</b> – Fundação da Usina Siderúrgica de Minas Gerais – USIMINAS.</p> <p><b>10.08.56</b> - Primeira viagem do Grupo de Trabalho Brasileiro ao Japão.</p> <p><b>03.06.57</b> – Convênio para a fundação da USIMINAS (Acordo Lanari-Horikoshi).</p> <p><b>25.01.58</b> – Eleição da Diretoria com brasileiros e japoneses.</p> <p><b>16.08.58</b> – Cravação solene da estaca inicial da Usina intendente Câmara pelo Presidente da República.</p> <p>Agosto de 59 – Início das obras de construção dos altos-fornos e da Coqueria.</p>	<p><b>21.04.51</b> – visita do grupo de engenheiros do Instituto de Engenharia de São Paulo às recém-construídas instalações da CSN. Neste mesmo ano, o engenheiro Plínio de Queiroz organiza uma sociedade para angariar fundos para construção de uma usina siderúrgica a base de coque e é adquirido um terreno de 70 alqueires, no bairro de Piaçaguera – Cubatão – SP.</p> <p><b>23.11.53</b> – constituição da COSIPA - Companhia Siderúrgica Paulista, tendo como presidente Plínio de Queiroz.</p> <p><b>1956</b> – posse de Alcides da Costa Vidigal na presidência da empresa</p> <p><b>1958</b> – posse de Theodoro Quartim Barbosa na presidência da empresa.</p>
<p><b>Década de 1960</b> – conturbado momento político com a ascensão do governo militar. O Brasil amplia o parque industrial siderúrgico.</p>	<p><b>Abril de 60</b> – Chegada dos primeiros equipamentos japoneses para a USIMINAS (Porto do Rio).</p> <p><b>26.10.62</b> – Inauguração da Usina Intendente Câmara pelo Presidente da República João Goulart.</p> <p><b>08.01.63</b> – Início da exportação de gusa.</p> <p><b>28.06.63</b> – Inauguração da Aciaria e da Laminação de Placas pelo Governador do Estado.</p> <p><b>01.05.65</b> – Inauguração da Laminação de Tiras a Quente e do Hospital Márcio Cunha, pelo</p>	<p><b>1961</b> - Posse de Francisco de Paula Vicente de Azevedo na presidência da empresa.</p> <p><b>1963</b> – posse de Manoel Garcia Filho na presidência da empresa.</p> <p><b>1963</b> – posse de Luiz Dumont Villares na presidência da empresa.</p> <p><b>18.12.63</b> – Inauguração da Laminação a Quente pelo Presidente da República João Goulart.</p> <p><b>03.10.64</b> – Inauguração da Laminação a Frio pelo General francês Charles De Gaulle.</p> <p><b>1965</b> – posse de Iberê Gilson na presidência da empresa.</p>

	<p>Presidente da Republica.</p> <p><b>20.09.65</b> Inauguração do Alto-forno nº 2.</p> <p><b>30.10.65</b> Inauguração da Laminação de Tiras a Frio.</p> <p><b>Fevereiro de 68</b> – O Plano Siderúrgico Nacional aprova expansão da USIMINAS para 1.400.000 t/ano.</p>	<p><b>29.10.65</b> – Inauguração do Alto-forno 1 pelo General Edmundo de Macedo Soares e Silva, patrono da Siderurgia no Brasil e na América Latina.</p> <p><b>03.11.65</b> – Inauguração da Aciaria 1 (a partir daí a COSIPA domina todo o processo de produção do aço).</p> <p><b>21.12.65</b> – Inauguração da Coqueria</p> <p><b>1966</b> – posse de Flávio Ferreira da Silva na presidência da empresa.</p> <p><b>31.03.66</b> – Inauguração oficial do complexo siderúrgico integrado, pelo Marechal Humberto de Alencar Castello Branco.</p> <p><b>1967</b> – posse de Martinho Prado Uchôa na presidência da empresa.</p> <p><b>1967</b> – posse de Mário Lopes Leão na presidência da empresa.</p> <p><b>27.06.69</b> – Inauguração do Porto da COSIPA com a atracação do navio Siderúrgica 7.</p>
<p><b>Década de 1970</b> – período do “milagre brasileiro” marcado pelo crescimento industrial. A <b>SIDERBRÁS</b> assume as siderúrgicas estatais.</p>	<p><b>08.05.71</b> – Concluída a reforma do Alto-forno 1 no tempo recorde internacional de 45 dias, com aumento de seu volume interno para 975 metros cúbicos.</p> <p><b>Junho de 71</b> – USIMINAS entra em ritmo de 1.000.000 toneladas.</p> <p><b>01.05.72</b> – Criação da Caixa dos Empregados da USIMINAS.</p> <p><b>20.12.74</b> – Inauguração do Alto-forno 3.</p> <p><b>30.09.75</b> – Inauguração da Aciaria nº 2.</p> <p><b>02.07.76</b> – Assinado Acordo de assistência técnica USIMINAS/AÇOMINAS.</p> <p><b>12.12.76</b> – Início da Fase III de Expansão.</p> <p><b>09.03.79</b> – Entram em operação a Coqueria nº 4, Lingotamento Contínuo nº 3 e Pátios de</p>	<p><b>24.06.76</b> – Inauguração do Alto-forno 2 pelo General Ernesto Geisel.</p> <p><b>1977</b> – posse de Plínio Oswaldo Assmann na presidência da empresa.</p> <p><b>01.02.78</b> – Inauguração do Laminador de Chapas Grossas.</p> <p><b>78</b> – Conclusão do segundo estágio de expansão – a Aciaria passa a produzir 2,3 milhões t/ano, a Laminação de Tiras a Quente 1,1 milhão t/ano, a Laminação de Tiras a Frio 600 mil t/ano e a Laminação de Chapas Grossas 600 mil t/ano. Os bancos internacionais, como BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento) e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento)</p>

	Armazenamento de Placas.	financiaram os estágios 2 e 3.
<b>Década de 1980</b> – considerada a “década perdida”, com a recessão econômica e o agravamento da dívida externa. Inicia-se o processo de redemocratização do Estado brasileiro.	<p><b>14.01.80</b> – Mudança do escritório central para o novo edifício sede na região da Pampulha.</p> <p><b>Junho de 81</b> – Paralisação da Aciaria nº 1 para reforma, depois de 18 anos de produção.</p> <p>Setembro de 81 – Assinatura do contrato USIMINAS/Caixa Econômica Estadual para construção de 1.800 casas em Ipatinga no Bairro ideal.</p> <p><b>Julho de 82</b> – Obtenção do menor índice de acidentes de trabalho entre as siderúrgicas localizadas nas Américas do Norte, Central e do Sul.</p> <p><b>22.04.83</b> – Os acionistas da USIMINAS, em Assembléia Geral Ordinária, elegem e empossam Ademar de Carvalho Barbosa Diretor Presidente.</p> <p><b>Agosto de 84</b> – O Instituto Nacional de Propriedade Industrial –INPI- concede à USIMINAS sua 50ª Carta-Patente.</p> <p><b>27.09.84</b> – Usina obtém uma marca inédita no setor de segurança no trabalho: completa um ano sem acidentes na área de redução, que compreende as coquerias, sinterizações e altos-fornos.</p> <p><b>14.03.88</b> – Paulino Cícero de Vasconcellos é eleito em Assembléia Geral Ordinária e toma posse na Presidência da empresa.</p> <p><b>13.12.88</b> – Luiz André Rico Vicente é eleito em Assembléia Geral Ordinária e toma posse na Presidência da empresa.</p>	<p><b>1984</b> – posse de Paulo Bayardo Horta Barboza Enge na presidência da empresa.</p> <p><b>1985</b> – posse de Antônio Maria Claret Reis de Andrade na presidência da empresa.</p> <p><b>18.11.86</b> – Inauguração da Aciaria 2</p> <p><b>1987</b> – posse de Oscar Leite de Alvarenga na presidência da empresa.</p> <p><b>1988</b> – posse de Ubiratan Maués na presidência da empresa.</p> <p><b>1988</b> – Conclusão do estágio de expansão 3</p>
<b>Década de 1990</b> – abertura da	<p><b>Outubro de 91</b> – a USIMINAS é privatizada.</p> <p><b>92</b> – execução do plano de atualização</p>	<b>1990</b> – posse de Hélio de Lima Carvalho na presidência da empresa.

<p>economia brasileira ao capital estrangeiro, privatização dos setores siderúrgico, de telecomunicações e de energia elétrica, queda da produção industrial e do consumo interno</p>	<p>empresarial.</p> <p><b>92</b> – obtenção da certificação da ISSO 9001.</p> <p><b>92</b> – aquisição de participação acionária na SIDOR (siderúrgica argentina).</p> <p><b>93</b> – aquisição do controle acionário da COSIPA com 49,8% do capital votante.</p> <p><b>93</b> – Inauguração da Galvanização Eletrolítica</p> <p><b>94</b> – Inauguração do Teatro Zélia Olguim em Ipatinga.</p> <p><b>95</b> – Eleita a melhor empresa do ano pela Revista Exame.</p> <p><b>96</b> – obtenção da certificação da QS 9000.</p> <p><b>96</b> - A Camargo Corrêa obtêm participação da USIMINAS.</p> <p><b>97</b> – aquisição de participação acionária na SIDERAR (siderúrgica venezuelana). Inaugura a Laminação a Frio 2</p>	<p><b>1991</b> – posse de Antônio dal Fabbro na presidência da empresa.</p> <p><b>15.03.93</b> – posse de Romero Lepesqueur na presidência da empresa.</p> <p><b>20.08.93</b> – leilão de privatização da COSIPA na BOVESPA ganho pelo consórcio liderado pela Brastubo Construções Metálicas S. A.</p> <p><b>08.09.93</b> – A USIMINAS e o Banco Bozano assumem a COSIPA e empossam a nova diretoria da empresa, tendo como presidente Marcus Jurandir Araújo Tambasco.</p> <p><b>1995</b> – Início do PAT – Plano de Atualização Tecnológica.</p> <p><b>04.08.95</b> – A linha de produtos da COSIPA conquista a ISSO 9001.</p> <p><b>1997</b> – posse de Omar Silva Jr. na presidência da empresa.</p> <p><b>08.08.98</b> - Inauguração do novo Laminador de Tiras a Frio.</p> <p><b>28.05.99</b> – Conquista da ISO 14.001</p>
<p><b>Década de 2000</b> – no contexto interno desaceleração da economia nacional e no externo consolidação dos grandes blocos econômicos e abertura do mercado chinês</p>	<p><b>2000</b> – Inauguração da Unigal – <i>joint venture</i> realizada com a Nippon Steel Corporation.</p> <p><b>2001</b> – completa 10 anos de privatização.</p>	<p><b>30.10.01</b> – Reacendido o Alto Forno 2 pelo presidente da COSIPA, Omar Silva Jr.</p> <p><b>14.12.01</b> – Inauguração da Nova Aciaria, pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. A COSIPA retomou a produção de 4,5 milhões de toneladas de aço líquido/ano.</p> <p><b>2001</b> - a COSIPA recebe 2 prêmios internacionais concedidos pelo Conselho Interamericano de Segurança (CIS): prêmio Del Concurso – dirigido às empresas que atingem a menor taxa de frequência de acidentes e o prêmio Al Mérito – concedido às empresas que reduziram em 25% a taxa de frequência de</p>

---

acidentes.

**10.05.02** – Assinado novo contrato e concluído o primeiro programa de assistência técnica e transferência de tecnologia da siderúrgica japonesa Nippon Steel.

**18.10.02** – A siderúrgica atinge a marca de 1 milhão de toneladas exportadas.

**20.08.03** – Comemoração de 10 anos de privatização.

**18.12.05** – Comemoração de 40 anos de operação

---

FONTE: GOMES (1990), Gerência de Informações Técnicas da USIMINAS, Assessoria de Comunicação da COSIPA, dados da pesquisa.

## ANEXO D

TABELA 5

## PRODUÇÃO DE LAMINADOS - PRODUTOS PLANOS COMUNS POR EMPRESA

Unid.: 10<sup>3</sup>t

EMPRESA	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Cosipa	2.434	2.514	2.426	2.536	2.622	2.455
CSN	2.440	3.125	3.365	3.363	3.344	2.793
Usiminas	3.096	3.894	3.981	3.984	4.159	4.530

EMPRESA	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Cosipa	2.528	2.593	2.463	2.723	2.654	2.796
CSN	3.120	3.722	3.894	3.981	3.984	4.159
Usiminas	3.363	3.308	3.178	3.513	3.596	3.696
<b>Total</b>		<b>9.623</b>	<b>9.535</b>	<b>10.217</b>	<b>10.234</b>	<b>10.651</b>
% Usiminas/Cosipa		*34,38	59,16	61,04	61,07	60,95

\* % de part. USIMINAS

EMPRESA	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cosipa	2.582	2.424	2.320	2.475	2.436	2.603
CSN	4.530	4.146	4.197	4.375	3.754	4.178
Usiminas	3.771	3.396	3.084	3.816	3.901	3.943
<b>Total</b>	<b>10.941</b>	<b>10.059</b>	<b>9.708</b>	<b>10.761</b>	<b>11.213</b>	<b>11.408</b>
% Usiminas/Cosipa	58,07	57,86	55,67	58,46	56,51	57,38

Fonte: Anuário IBS 1991, 1996, 2001, 2002

TABELA 6

PRODUÇÃO DE AÇO BRUTO POR EMPRESA - UNID.: 10<sup>3</sup>T

EMPRESA	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Cosipa	789	789	1.539	2.029	2.592	3.001	2.486	1.854	2.819
Usiminas	1.771	2.345	2.721	2.709	3.160	3.240	2.274	2.881	2.690
CSN	1.491	1.366	1.962	2.135	2.276	2.440	2.335	2.300	2.865

EMPRESA	1984	1985	1986	1987	1988	1983	1984	1985	1986
Cosipa	2.811	2.640	2.322	2.261	2.894	2.819	2.811	2.640	2.322
Usiminas	3.163	3.328	3.073	2.874	4.120	2.690	3.163	3.328	3.073
CSN	2.468	3.414	3.636	3.636	3.984	2.865	2.468	3.414	3.636

EMPRESA	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Acesita						700	768	765
Açominas						2.127	2.375	1.845
Aços Vilarés						668	681	791
Belgo-Mineira						864	948	1.132
Cosipa	2.261	2.894	3.406	2.901	2.765	2.960	2.952	3.591
CSN	3.636	3.984	3.514	2.848	3.524	4.363	4.337	4.498
CST						3.179	3.571	3.670
Gerdau								
Usiminas	2.874	4.120	4.395	3.464	4.135	4.033	4.132	4.186
Outras								
<b>Total</b>						<b>23.934</b>	<b>25.207</b>	<b>25.747</b>
% Usiminas/Cosipa						*16,85	28,10	30,21

EMPRESA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Acesita	612	624	632	687	786	856	786	709
Açominas	2.435	2.400	2.376	2.330	2.355	2.620	2.355	2.396
Aços Vilarés	667	673	746	625	632	660	602	700
Belgo-Mineira	1.003	2.156	2.195	2.229	2.300	2.571	2.668	2.827
Cosipa	3.598	3.604	3.791	3.519	2.593	2.746	2.460	3.873
CSN	4.340	4.364	4.796	4.708	4.851	4.782	4.048	5.107
CST	3.739	3.573	3.714	3.818	4.414	4.752	4.784	4.904
Gerdau		2.878	2.876	2.964	3.259	3.496	3.741	3.603
Usiminas	4.160	4.039	3.930	4.023	2.980	4.438	4.620	4.574
Outras	2	926	1.097	857	826	944	653	911
<b>Total</b>	<b>25.076</b>	<b>25.237</b>	<b>26.153</b>	<b>25.760</b>	<b>24.996</b>	<b>27.865</b>	<b>26.717</b>	<b>29.604</b>
% Usiminas/Cosipa	30,94	30,28	29,52	29,28	22,30	25,78	26,50	28,53

Fonte: Anuário IBS 1981, 1991, 1996, 2001, 2002

TABELA 7

PRODUÇÃO DE FERRO-GUSA POR EMPRESA - Unid.: 10<sup>3</sup>t

EMPRESA	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Cosipa	680	774	1.482	1.905	2.399	2.632
Usiminas	1.679	2.144	2.465	2.459	2.925	2.956
CSN	1.064	1.224	1.590	1.835	1.958	2.156
EMPRESA	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Cosipa	2.175	1.745	2.776	2.742	2.580	2.149
Usiminas	2.066	2.713	2.475	2.954	3.050	2.862
CSN	2.185	2.245	2.706	2.433	3.355	3.559
EMPRESA	1987	1988	1989	1990	1991	
Cosipa	2.106	2.803	3.267	2.765	2.828	
Usiminas	2.699	3.834	4.119	3.285	3.962	
CSN	3.782	3.850	3.413	2.852	3.603	
EMPRESA	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Acesita	559	621	622	471	496	562
Açominas	1.978	2.165	1.724	2.342	2.286	2.273
Belgo-Mineira	825	801	779	770	777	697
Cosipa	467	2.912	3.526	3.404	3.427	3.656
CSN	4.627	4.306	4.542	4.383	4.358	4.791
CST	3.085	3.174	3.293	3.502	3.519	3.629
Gerdau						622
Usiminas	3.863	3.937	3.973	3.929	3.826	3.738
Fábricas Independentes	4.132	4.572	5.247	4.919	4.156	5.045
<b>Total</b>	<b>23.057</b>	<b>23.900</b>	<b>25.092</b>	<b>25.021</b>	<b>23.978</b>	<b>25.013</b>
% Usiminas/Cosipa	*16,75	28,66	29,89	29,31	30,25	29,56
EMPRESA	1998	1999	2000	2001	2002	
Acesita	587	623	685	610	536	
Açominas	2.260	2.316	2.538	2.253	2.270	
Belgo-Mineira	769	696	935	991	971	
Cosipa	3.369	2.477	2.748	2.696	3.786	
CSN	4.561	4.650	4.517	3.922	4.961	
CST	3.978	4.730	5.016	5.014	5.024	
Gerdau	625	669	722	817	810	
Usiminas	3.817	2.851	4.134	4.336	4.305	
Fábricas Independentes	5.145	5.537	6.428	6.752	7.031	
<b>Total</b>	<b>25.111</b>	<b>24.549</b>	<b>27.723</b>	<b>27.391</b>	<b>29.694</b>	
% Usiminas/Cosipa	28,62	21,70	24,82	25,67	27,25	

Fonte: Anuário IBS 1981, 1991, 1996, 2001, 2002

TABELA 8

PRODUÇÃO DE COQUE POR EMPRESA - Unid.: 10<sup>3</sup>t

EMPRESA	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Cosipa	1.476	1.378	1.354	1.571	1.546	1.504	1.494
Usiminas	1.695	1.659	1.664	1.815	1.826	1.706	1.814
CSN	1.807	1.873	1.666	1.776	1.743	1.696	1.814

EMPRESA	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Açominas	1.168	1.171	1.165	1.165	1.159	1.152	1.147
Cosipa	1.492	1.574	1.508	1.593	1.722	1.749	1.601
CSN	1.899	1.918	1.963	1.968	1.896	1.812	1.752
CST	1.662	1.672	1.747	1.772	1.780	1.712	1.700
Usiminas	1.848	1.827	1.783	1.764	1.714	1.732	1.694
<b>Total</b>	<b>8.069</b>	<b>8.162</b>	<b>8.166</b>	<b>8.262</b>	<b>8.271</b>	<b>8.157</b>	<b>7.894</b>
% Usiminas/Cosipa	*22,90	41,67	40,30	40,63	41,54	42,68	41,74

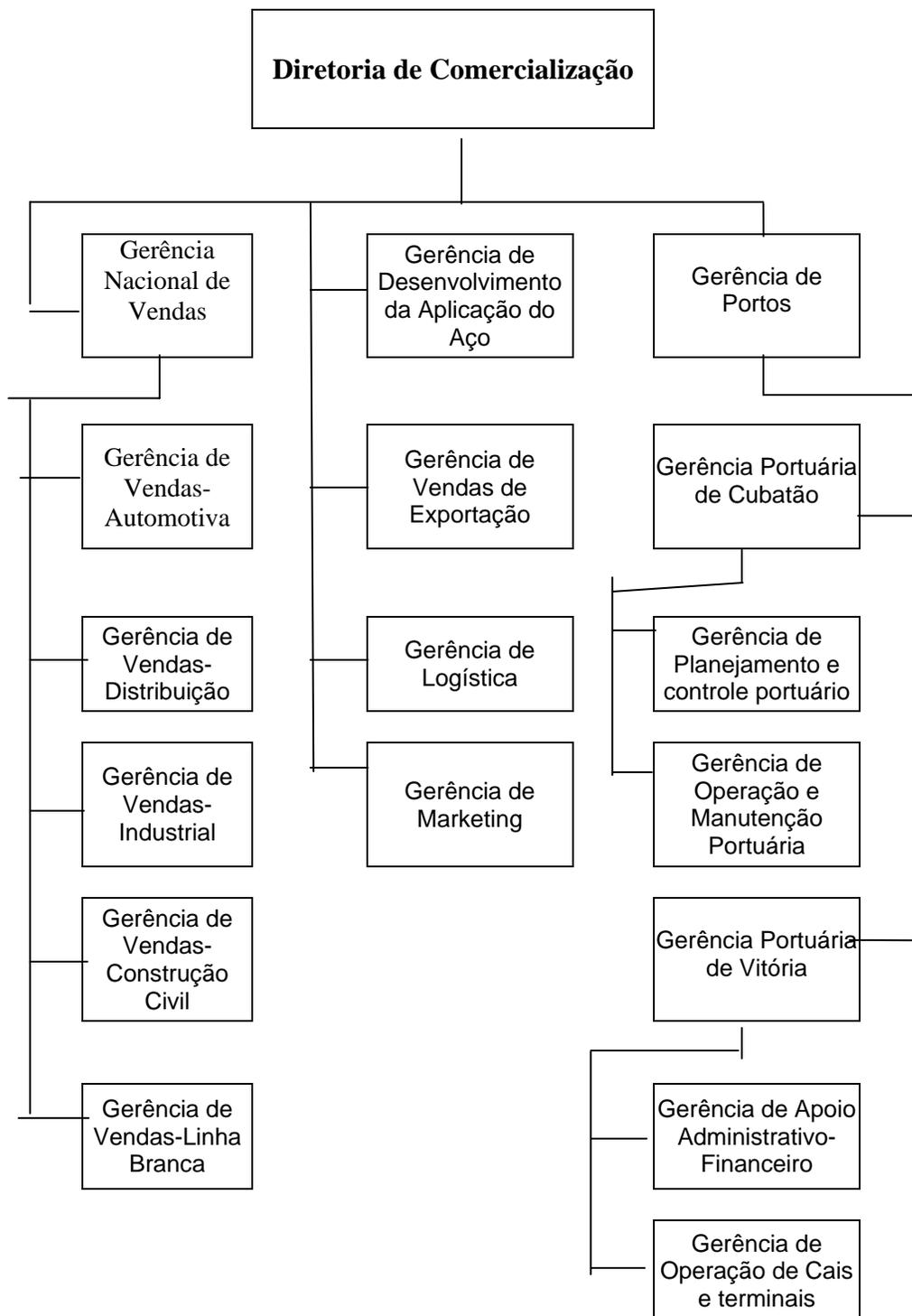
\* % de part. USIMINAS

EMPRESA	1999	2000	2001	2002
Açominas	1.143	1.129	1.151	1.154
Cosipa	1.321	1.387	1.280	1.244
CSN	1.752	1.720	1.696	1.738
CST	1.514	1.800	1.626	1.535
Usiminas	1.560	1.688	1.683	1.684
<b>Total</b>	<b>7.290</b>	<b>7.724</b>	<b>7.436</b>	<b>7.355</b>
% Usiminas/Cosipa	39,52	39,81	39,85	39,81

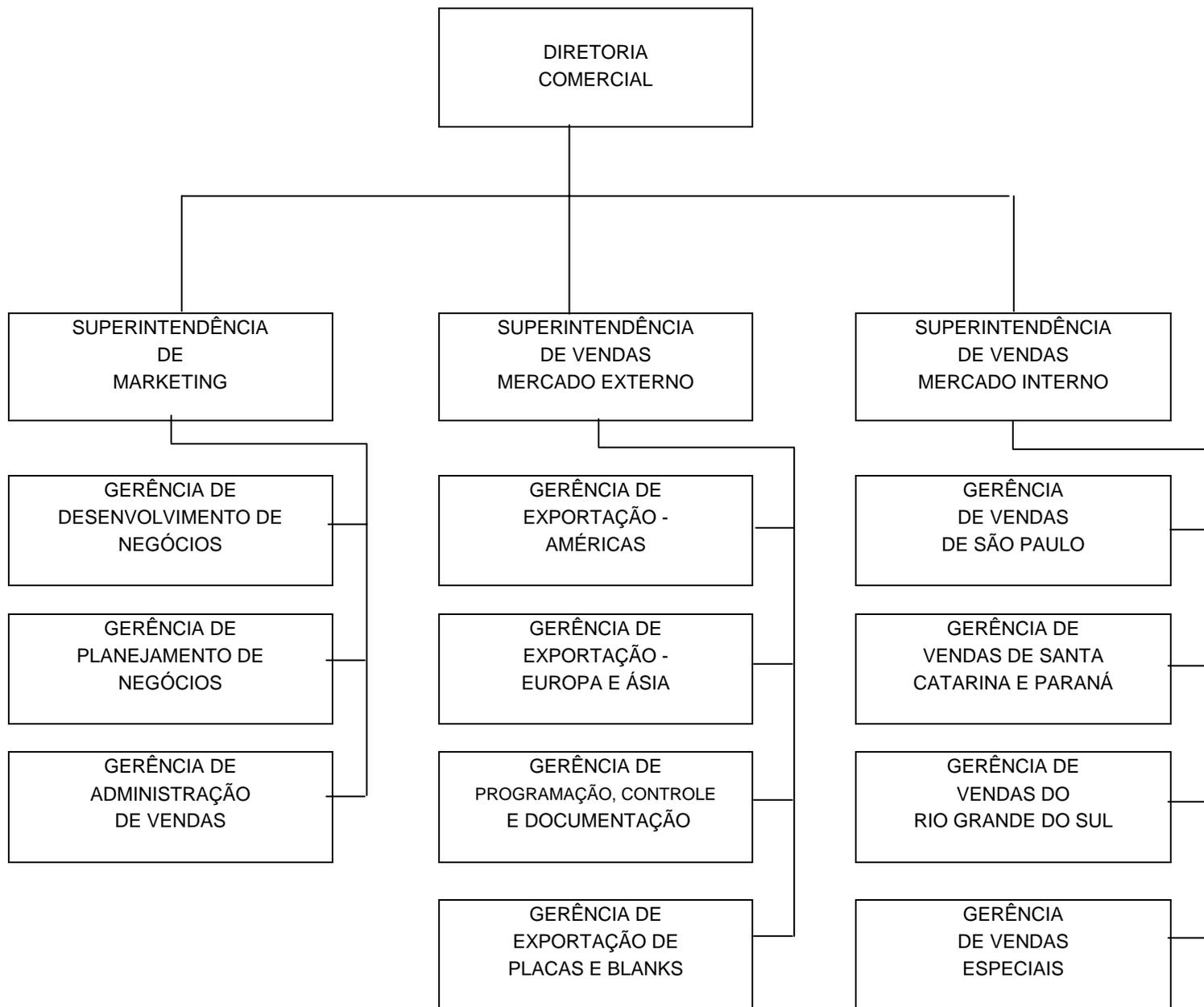
Fonte: Anuário IBS 1981, 1991, 1996, 2001, 2002

## ANEXO E

## ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE COMERCIALIZAÇÃO-USIMINAS



Fonte: Gerência de Recursos Humanos e Administração da USIMINAS

**ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE COMERCIALIZAÇÃO-COSIPA**

Fonte: Assessoria da Presidência da COSIPA