

**IRINEU DÁRIO STAUB**

**COMPETIÇÃO TERRITORIAL POR ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS  
EM PROCESSO DE PÓS-AQUISIÇÃO:  
UM ESTUDO DE EMPRESAS SIDERÚRGICAS BRASILEIRAS**

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

**Orientadora: Profª Drª Suzana Braga Rodrigues**

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

**IRINEU DÁRIO STAUB**

**COMPETIÇÃO TERRITORIAL POR ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS  
EM PROCESSO DE PÓS-AQUISIÇÃO:  
UM ESTUDO DE EMPRESAS SIDERÚRGICAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas 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: Organização e Recursos Humanos

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Suzana Braga Rodrigues**

Belo Horizonte

2004

S798c 2004	Staub, Irineu Dário, 1950- Competição territorial por espaços organizacionais em processo de pós-aquisição: um estudo de empresas siderúrgicas brasileiras / Irineu Dário Staub. - 2004. 379 f., enc.
	Orientador: Suzana Braga Rodrigues
	Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
	1. Empresas - Fusão e incorporação - Teses 2. Indústria siderúrgica - Teses 3. Administração - Teses I. Rodrigues, Suzana Braga II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III. Título
	CDD: 659.16

Às crianças que,  
como as sementes,  
contêm o futuro

## AGRADECIMENTOS

À Fátima, portadora das Sagradas Energias que emanam do Coração de Deus, pelo apoio incondicional e pela inspiradora luz, na busca e na compreensão do verdadeiro sentido da Territorialidade Humana.

À família, pela paciência, compreensão e tolerância com que endossou mais esta incrível jornada pelos caminhos do saber e da construção do conhecimento científico.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzana Braga Rodrigues, pela convivência, pelo aprendizado, pela oportunidade de participar do Programa de Doutorado-Sanduiche na *The University of Birmingham*, pelo privilégio de tê-la como orientadora neste trabalho complexo, rico e desafiador e que, durante todo o esse tempo, ensinou o caminho do conhecimento com sabedoria, dedicação e maestria.

Aos Professores da FACE/CEPEAD, FAE, FAFICH e FALE, pela oportunidade única de aprender com eles os desafiadores caminhos da ciência.

À Edna, Gracy, Vera, Fátima, Érika, Lídia e Ana Paula (da Secretaria do CEPEAD), pelo atendimento imediato e cordial e pelas orientações e esclarecimentos práticos sobre o Curso. Agradecimentos extensivos ao Leo e ao Fabiano (do Setor Financeiro); ao Maurício, Sérgio, Carmo, Yuri, Augusto e outros (da Informática); à Marta (da COPEC); e à Adriana e a Rapaziada (da Xerox), pela presteza, cortesia e competência no atendimento.

Agradecimento especial à Rosa Amélia Santos Froeseler (da ATI/EAD Reitoria), ao Paulo Araújo e ao Daniel Santos (do LCC-CENAPAD), todos da UFMG, e ao Ian Pearshouse e ao James (do CETADL), da *The University of Birmingham*, pela competência técnica em agendar, apoiar e operar a infra-estrutura e o equipamento que permitiram que a defesa por meio de vídeo conferência fosse um sucesso.

Aos funcionários das bibliotecas do CEDEPLAR, ECI, FACE, FAE, FAFICH e FALE, sempre prestimosos na localização e disponibilização do material de pesquisa, com agradecimento especial para Alaíde Maria Horta Fonseca de Oliveira, Marialice Martins Barroca e Júlia Nunes (FALE).

À Elis Regina de Paula, pelas preciosas informações sobre UFMG e Belo Horizonte, antes do doutorado e pelo apoio, incentivo e colaboração na solução de questões logísticas e acadêmicas durante o doutorado.

Aos Professores Doutores Alexandre de Padua Carrieri (FACE/UFMG), Antônio Augusto Moreira de Faria (FALE/UFMG), Ivan Beck Ckagnazaroff (FACE/UFMG), Ivan Domingues (FAFICH/UFMG), Sergio Bulgacov (CEPPAD/UFPR), e às Professoras Doutoras Maria de Lourdes Rocha de Lima (FAE/UFMG), Talita Ribeiro da Luz (Novos Horizontes) e Zélia Miranda Kilimnik (FEAD), pela valiosas contribuições ao estudo da territorialidade, por meio de recomendações sobre metodologia, epistemologia e análise de discurso.

Aos colegas Afrânio de Carvalho Aguiar, Anthero de Moraes Meirelles, Antônio Del Maestro, Betania Tanure de Barros, Henrique Cordeiro Martins, Mário Teixeira Reis Neto, Patrícia Bernardes, Taiane Las Casas Campos, pela convivência, pela troca de experiência e pelas proveitosas discussões sobre doutorado extensivos a Annor, Marcus Vinícius, Cleverson, Roberto Saint'André, Luiz Honório, Alexandre Moura, Flávia, Simone, Nivalda, Kelly, Mônica e Ângelo.

Ao colega Daniel Jardim Pardini, pelas andanças acadêmicas e longas prosas sobre teses, análises e aflições com projetos, defesas, entrevistas, transcrições, análises, viagens a Ipatinga, São Paulo, Santos e Cubatão.

Ao colega Fernando Gomes de Paiva Júnior, pela incansável companhia na busca do conhecimento científico, do rigor metodológico e da filosofia da ciência e pelas incontáveis horas de "ratos de biblioteca" vasculhando o acervo da UFMG em busca do saber e ainda pela troca de idéias, experiências acadêmicas e também dúvidas, aflições, temores e esperanças.

À colega Maria José Menezes Brito, pela troca de experiências, leituras, informações, incentivo e apoio constante na difícil caminhada da transformação ao mundo da ciência que nos possibilitou sermos "doutores".

Aos demais colegas mestrandos e doutorandos do CEPEAD, o agradecimento pelo prazer do convívio e pelo mútuo aprendizado.

Ao colega Devanir Vieira Dias, pela inestimável ajuda para a realização do Estágio-Docente, com aporte de informações, material, referências e substituições nas minhas eventuais ausências.

Ao Prof. Dr. John Child, pela oportunidade de participar do Programa de Doutorado Sanduíche junto à *The University of Birmingham* (UK) e pelas preciosas lições sobre organizações, metodologia e epistemologia.

À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro que viabilizou a oportunidade de participar das atividades no Exterior de Bolsista de Doutorado Sanduíche do Programa de Doutorado no País com Estágio no Exterior (PDEE) junto à *The University of Birmingham*.

Às funcionárias Valdete Lopes e Solange Mattos, da CAPES, pelas orientações, apoio e ajuda na solução de problemas em relação ao Doutorado-Sanduíche.

Aos colegas de Doutorado-Sanduíche, Taiane, Daniel e Henrique, pela compreensão, apoio e tolerância, durante o tempo em que convivemos em Birmingham (UK).

Ao amigo Marcos Dias de Oliveira, pelo apoio, dicas e aprazível convivência, durante o tempo do Programa de Doutorado-Sanduíche em Birmingham (UK).

Ao Dr. Rinaldo Campos Soares, pelo apoio à pesquisa e à realização das entrevistas na Adquirente e da Adquirida, sem o que este trabalho não teria sido possível.

Ao Dr. Omar Silva Júnior, pelo apoio e à realização das entrevistas na Adquirida.

Ao Eng. Heitor Lins Peixoto, pelos inestimáveis serviços que possibilitaram a realização deste trabalho.

Ao Dr. Carlos Gaggini, pelos igualmente valiosos préstimos à realização desta pesquisa.

À Renata Nacif (Belo Horizonte) e à Fátima (Ipatinga), da Adquirente, e à Mara Cláudia, à Lygia (São Paulo), à Sandra e à Giselle (Cubatão), da Adquirida, pela eficiência e presteza em agendar entrevistas, garantir a logística e infra-estrutura para a realização das entrevistas.

Ao Wilson Martins de Assis e à Luciana Silva, ambos do Centro de Informações Técnicas, pela presteza em atender os pedidos de material e informações sobre as empresas, siderurgia e sobre a história da Adquirente.

A todos os diretores, assessores, técnicos, operadores e funcionários atuais ou que já tenham deixado os quadros das empresas, pela boa vontade e disponibilidade em participar da realização das entrevistas que viabilizaram a realização da pesquisa.

Ao Prof. Alberico Alves da Silva Filho, pelos diálogos sobre metodologia, filosofia e epistemologia, na busca da coerência interna do discurso.

À Prof<sup>a</sup>. Geruza C. Da Conti, pela troca de idéias sobre análise de discurso, para produção de conhecimento no campo da Administração.

Ao amigo Heber Pereira Neves, pela amizade, pelos longos diálogos sobre vida, academia e carreira.

À Beti, Lílian, Manuella, Marianna, Tiago e outras pessoas, pela realização do trabalho de transcrição das entrevistas.

Aos Professores Ieda Carvalho Alves e Paulo Roberto Ribeiro, pelo valioso trabalho de revisão final.



*Deo optimo maximo*

## RESUMO

Com este estudo buscou-se investigar a competição territorial por espaços organizacionais num processo de pós-aquisição que envolve duas empresas siderúrgicas brasileiras e tem por base os discursos da adquirente e da adquirida. Adotou-se *design* de estudo qualitativo com abordagem descritivo-interpretativa e perspectiva longitudinal. Constituíram a população-alvo, executivos, gerentes, técnicos e funcionários que influenciaram ou foram afetados pelas atividades de integração. Segundo critérios de influência no processo, foi selecionada amostra intencional de indivíduos, que transformou-se em amostra tipo “bola de neve”, cujo tamanho foi limitado pela saturação. Os dados primários foram coletados mediante 97 entrevistas individuais semi-estruturadas (adquirente, 49 e adquirida, 48) e por observação participante e não-participante. Os dados secundários foram obtidos de fontes internas e externas. Dados primários e secundários foram submetidos a análise de interação territorial, complementada pela análise lingüística do discurso, com foco nos discursos sobre territorialidade. Pelos resultados, podem-se delinear algumas implicações da adoção da territorialidade como perspectiva teórica para o estudo organizacional da aquisição. As manifestações de territorialidade ocorreram em dois níveis: inter e intraorganizacional. No primeiro, constatou-se que as pessoas perceberam a aquisição segundo sua localização original em uma das empresas, ensejando a oposição nuclear nós *versus* eles, que marcou todas as atividades integrativas. O processo permitiu identificar a “alma de siderurgista”, que caracteriza a personagem central da história, o siderurgista. Não existe linearidade causal entre propriedade e operação que, como territórios distintos, devem ser negociados separadamente; aquela, com os antigos proprietários, e esta, com os operadores dominam o espaço organizacional correspondente. As atividades de integração sujeitam-se a limites de poder e de características particulares das empresas. Os aspectos culturais influenciaram fortemente a forma segundo a

qual as pessoas competiram pelos espaços organizacionais. No nível intraorganizacional, a competição territorial pela “posse” da adquirida, foi marcada por uma complexa conjunção de fatores, como a lógica territorial que motivou a aquisição; ausência de plano de intervenção; o jogo da ocupação efetiva, com a proposição de mudanças nas práticas e papéis da adquirida; ameaças e medos experimentados pelos integrantes das duas empresas; as manobras defensivas e as hostilidades explícitas contra prepostos da adquirente; o jogo da manipulação de informações, como defesa territorial; os efeitos da competição territorial sobre a pós-aquisição e, finalmente, a integração que levou ao novo território corporativo. As contribuições do estudo foram: para a teoria organizacional, a introdução da territorialidade como perspectiva analítica. Para a territorialidade, adotou-se uma abordagem que explica as interações pessoais, no nível teórico, como uma relação de “inclusão/exclusão” territorial; no nível empírico, como uma relação de “conquista/defesa” territorial. Para o estudo das aquisições, a não-linearidade causal entre propriedade e operação.

## ABSTRACT

This study aimed at investigating territorial competition for organizational spaces in a post-acquisition process between two Brazilian steel industries, based on the discourse of both the acquirer and the acquired companies. It was adopted a qualitative study design with a descriptive-interpretative approach, and a longitudinal perspective. The target population was composed by top and middle level managers, technicians, and other workers who influenced or were affected by the integrative activities. According to the criteria of influence on the process, it was selected an intentional sample of individuals, which later became a 'snowball' sample, limited in size by saturation aspects. Primary data were collected through 97 semi-structured individual interviews (acquirer, 49; acquired, 48), and participant and non-participant observation. Secondary data were obtained from internal and external sources. Primary and secondary data were analyzed with territorial interaction analysis, combined and complemented by discourse analysis, with focus on territoriality discourses. Results allow for outlining some implications of using the territorial theoretical perspective for organizational research on acquisitions. The territorial expressions occurred into two levels: inter and intra-organizational. At the former, people perceived the acquisition according to their original location in one of the companies, which yielded the core opposition: we versus them that affected all the integrative activities. The process allowed the identification of the 'steelworker's soul' that features the main character of the history, the steelworker. There is no causal linearity linking property and operation, which, as distinct territories, have to be negotiated separately; the former, with the former owners, and the latest, with the workers that dominate the correspondent organizational space. The integration activities depended upon the limits of power and the companies' private characteristics. Cultural aspects deeply affected the way people struggled for organizational spaces. At the intraorganizational level,

the territorial competition to take possession of the acquired company was marked by a combination of factors, such as the territorial rationale that yielded the acquisition, the absence of an intervention plan, the occupation game, with the proposition of changes in the acquired company's practices and roles, threats and fears experienced by members of both companies, the defensive maneuvers and the open hostilities towards the members of the acquirer, the manipulation of information manipulation, as territorial defense, the effect of territorial competition on the post-acquisition process, and finally, the integration process that led to the new corporative territory, and finally. The contributions of this case study are: for the organizational theory, the introduction of territoriality as analytical perspective. For the territoriality, the adoption of an approach that explains the personal interactions, at the theoretical level, as an territorial "inclusion/exclusion" relation; and at the empirical level, as an territorial "conquest/defense" relation. For the acquisitions' studies, the no causal linearity linking property and operation.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Tabela 1	- Pesquisa de fusões e aquisições fracassadas .....	26
Tabela 2	- Estratificação da amostra por nível organizacional .....	129
Quadro 1	- Sistema de territorialidade. ....	33
Figura 1	- Estrutura elementar da interação territorial .....	87
Figura 2	- Fluxo de atividades de criação de valor .....	352

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ATI	- Diretoria de Tecnologia da Informação
CADE	- Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEPEAD	- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
COPEC	Cooperativa Editora de Cultura e de Ciências Sociais Ltda.
CETADL	- Centre for Educational Technology and Distance Learning
CSN	- Companhia Siderúrgica Nacional
EAD	- Diretoria de Ensino a Distância
GGI	- Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional e Alianças Estratégicas
IDE	- Investimento direto estrangeiro
LCC-CENAPAD	- Laboratório de Computação Científica e Centro Nacional de Processamento de Alto Desempenho
ON	- Ação Ordinária Nominativa, com direito a voto
SIDERBRÁS	- Siderurgia Brasileira S.A.
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	- Universidade Federal de Ouro Preto

## SUMÁRIO

	<b>RESUMO</b> .....	10
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.2	Objetivo de pesquisa .....	21
<b>2</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b> .....	22
2.1	Problema de pesquisa .....	25
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	26
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	31
4.1	Território .....	34
4.1.1	Artefatos e demarcadores .....	37
4.1.2	A organização como territórios de ocupação .....	40
4.1.3	Espaços de trabalho .....	43
4.1.4	Papéis e práticas .....	44
4.1.5	Território e cultura .....	47
4.1.6	Território e poder .....	52
4.2	Territorialidade .....	57
4.2.1	Territorialização .....	60
4.2.2	Desterritorialização .....	66
4.2.3	Territorialidade e identidade .....	70
4.3	Competição territorial .....	75
4.3.1	Competição pelos espaços organizacionais .....	77
4.3.2	Jogos territoriais .....	89
4.3.3	A socialização de novatos .....	99
4.4	Aquisições .....	101
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	120
5.1	Delimitação e design da pesquisa .....	121
5.2	Procedimentos amostrais .....	124
5.3	Coleta de dados .....	126
5.4	Estrutura e dinâmica do tratamento e análise de dados .....	130
<b>6</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DOS TERRITÓRIOS DE PESQUISA</b> .....	137
<b>7</b>	<b>ANÁLISE TERRITORIAL DA AQUISIÇÃO</b> .....	144
7.1	Os territórios originais .....	145
7.1.1	A adquirente .....	145
7.1.2	A adquirida .....	166
7.2	Manifestações de territorialidade intra e interorganizacionais .....	176
7.2.1	A oposição nuclear: nós <i>versus</i> eles .....	177
7.2.2	Alma de siderurgista e identidade .....	180
7.2.3	Não-linearidade causal entre propriedade e operação .....	186
7.2.4	Integração usina-sede .....	200
7.2.5	Territorialidade e poder: os limites da integração .....	209



7.2.6	Artefatos e territorialização .....	221
7.2.6.1	Uniforme. ....	221
7.2.6.2	Capacete .....	235
7.2.6.3	Crachá. ....	239
7.2.7	Territorialidade: aspectos culturais na aquisição. ....	243
7.2.8	Linguística e implicações territoriais .....	257
7.2.8.1	Ensinar e ajudar .....	258
7.2.8.2	Aqui ele é cosipano. ....	263
7.3	Competição territorial na aquisição .....	265
7.3.1	A lógica territorial da aquisição .....	266
7.3.2	A ausência de plano de intervenção na adquirida. ....	273
7.3.3	Mudanças nas práticas e papéis na adquirida: o jogo da ocupação .....	278
7.3.3.1	Ameaça e medo. ....	281
7.3.3.2	Manobras defensivas .....	289
7.3.3.3	Hostilidades contra prepostos da adquirente .....	295
7.3.3.4	Jogo territorial da manipulação de informações. ....	313
7.4	Efeitos da competição territorial sobre processo de pós-aquisição e sobre as empresas. ....	321
7.5	Implicações organizacionais da territorialidade na formação do sistema corporativo .....	329
7.6	Conclusões e contribuições .....	354
7.7	Sugestões de pesquisa. ....	364
7.8	Limitações da pesquisa .....	364
	<b>REFERÊNCIAS. ....</b>	<b>365</b>
	<b>APÊNDICE. ....</b>	<b>378</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de crescente globalização dos mercados mundiais está compelindo as empresas a buscarem novas formas de incrementar a produtividade e a tornarem-se mais competitivas na luta por fatias de mercado. Com isso, não só as empresas, mas também os indivíduos estão sendo forçados à competição, à produção e ao consumo, num círculo vicioso de forças que, inevitavelmente, leva ao comportamento agressivo. As pessoas estão sendo levadas a disputar espaços de trabalho e sobrevivência cada vez mais escassos. Essa necessidade das empresas e das pessoas pode estimular a pesquisa acadêmica por novas teorias e práticas organizacionais, ancoradas no propósito de subsidiar a corrida pelos ganhos de qualidade, produtividade e competitividade e pelas disputas de espaços organizacionais.

Com o propósito de contribuir para o debate teórico sobre as novas demandas acadêmicas e profissionais no campo das organizações, buscou-se, por meio da realização deste trabalho, investigar *a competição territorial por espaços organizacionais num processo de pós-aquisição que envolve duas empresas siderúrgicas brasileiras e tem por base o discurso da adquirente e o discurso da adquirida.*

De modo geral, as aquisições levam à supressão de redundâncias de processos e estruturas, implicando a eliminação de postos de trabalho e a possível emergência de conflitos de interesses colidentes. As tensões pessoais decorrentes da junção das atividades das empresas podem ser enquadradas na categoria de competição territorial, que vem a ser a luta constante pela defesa e/ou conquista de espaços (PIERSON, 1973). No caso de uma aquisição, as disputas pelos espaços organizacionais são deflagradas pela territorialidade humana, sempre que os indivíduos percebem que os territórios que consideram “seus”, estão sendo ameaçados e invadidos. A territorialidade se ocupa da ligação das pessoas com as suas coisas, posses e bens materiais e simbólicos e, da forma como elas competem pela ocupação dos “seus” espaços, representados por essas “propriedades” (WILSON, 1975, 1981;

SIMMONS, 1998). É um comportamento fundamental para os seres vivos e está voltado essencialmente para a posse e a defesa dos territórios. Representa o impulso de preservação daquilo que os indivíduos chamam de sua terra, seu solo, seu espaço (HALL, 1966).

Pela análise territorial, é possível constatar que muitas aquisições produzem tensões e conflitos entre os integrantes das empresas, expõem as diferenças entre as culturas organizacionais e provocam lutas pelo poder durante os processos de integração de atividades, já que os indivíduos procuram preservar "as práticas organizacionais" que consideram "territórios pessoais seus". E no território mundial novo e hostil dos negócios globalizados, a "competitividade impõe o reino do fugaz, cria uma tensão permanente, que leva a esse atordoamento geral em que vivemos" (SANTOS, 2000, p. 12).

As aquisições têm sido estimuladas pela crescente globalização, favorecendo o fluxo internacional do capital, que se hospeda nas economias que maximizam as garantias de retorno e liquidez (ALVES, 1999). Como opções estratégicas das empresas para fortalecer posições de mercado e para explorar novas oportunidades de negócios (Child; Faulkner; Pitkethly, 2001), produzem impactos econômicos e tecnológicos profundos e irreversíveis nos mercados, nos países, nas indústrias e nas empresas. Segundo Haspeslagh e Jemison (1991), UNCTAD (2000) e Child, Faulkner e Pitkethly (2001), aquisições domésticas e transnacionais podem ser estudadas em conjunto, uma vez que ambas (a) concorrem entre si, pela disputa de empresas locais; (b) redefinem os padrões de competitividade setoriais, nacionais e globais; e, (c) demandam novas competências, tecnologias, processos e sistemas de comunicação, informação, produção, distribuição e logística.

Além das implicações mercadológicas locais, as aquisições causam impactos organizacionais que levam à emergência de problemas políticos internos que, por sua vez, emperram as atividades de aproximação e interação das pessoas e a adequação e integração operacional e administrativa das empresas (HASPELAGH; JEMISON, 1991; CHILD;

FAULKNER; PITKETHLY, 2001). Nas aquisições, geralmente, pelos programas de integração organizacional são enfatizados os aspectos técnicos e negligenciadas a dimensão social e política. Muitos autores atribuem ao descuido em relação ao lado humano das empresas a razão do fracasso de grande parte dos processos de aquisição (LUBATKIN; CALORI; VERY, 1998; TETENBAUM, 1999; ANSLINGER; COPELAND, 2000; ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2000).

Segundo Child, Faulkner e Pitkethly (2001) os desafios da gestão pós-aquisição envolvem as mudanças organizacionais, a integração das pessoas e as questões culturais. Segundo esses autores, os fracassos dos processos de aquisição decorrem exatamente das dificuldades de administração das atividades integrativas. Para Haspeslagh e Jemison (1991), nas aquisições seria imperativo dar a devida atenção ao lado humano das empresas, já que a essência do processo de integração é a transferência, a aplicação e a efetiva exploração das capacidades estratégicas, que só é conseguida por meio do trabalho das pessoas. Entendem os autores que, embora a atenção da alta administração e dos expectadores externos seja normalmente dirigida aos aspectos objetivos e operacionais da aquisição – a forma de criação de valor -, o impacto das interações administrativas e pessoais é importante para o sucesso do empreendimento, uma vez que nada permanece igual depois de uma aquisição, porque as regras do jogo mudam para todos. Os indivíduos, nas duas empresas, respondem a essa ruptura com o passado (espaço organizacional de permanência) com um repertório de atividades carregadas de conteúdo simbólico. Essas "ações têm um duplo propósito: estabelecer uma direção genérica para a nova organização e preservar território 'sagrado' que não pode ser violado" (p. 120). Com a emergência de rupturas e conflitos, inibe-se a realização das sinergias esperadas que têm como consequência imediata a destruição de valor para os acionistas.

Os conflitos territoriais emergem principalmente no período de pós-aquisição já que, na maioria das empresas adquiridas, os indivíduos percebem a presença de membros da adquirente como invasão do seu espaço de trabalho (Fischer, 1994), ao mesmo tempo em que os prepostos da compradora pensam ter a obrigação funcional de "tomar posse" da empresa comprada de forma imediata e definitiva. Por outro lado, no caso de empresas debilitadas e em dificuldades organizacionais, a aquisição é encarada como salvação que possibilita oportunidades de crescimento. Assim, as novas relações de poder que se estabelecem não são lineares e dependem do significado que os indivíduos atribuem ao fenômeno da aquisição, do sentimento que nutrem em relação a ele e das suas ações impregnadas por significados e por sentimentos e das formas em que se relacionam com os outros e com os espaços organizacionais e de trabalho. Como objeto de estudos empíricos o processo de aquisição oferece uma riqueza complexa, dinâmica, precária e ambígua de elementos que o caracterizam como território fértil e promissor, ainda por desbravar.

## **1.2 Objetivo de pesquisa**

Com este trabalho, teve-se como objetivo geral *investigar a competição territorial por espaços organizacionais num processo de pós-aquisição que envolve duas empresas siderúrgicas brasileiras.*

De acordo com essa diretriz, torna-se oportuna a formulação de objetivos específicos visando a mapear e analisar:

- as manifestações de territorialidade intra e interorganizacionais;
- a competição territorial pela posse da adquirida;
- os efeitos da competição territorial sobre o processo de pós-aquisição e sobre as empresas.

## 2 PROBLEMÁTICA

As aquisições de empresas afetam, de forma sistemática, o mercado de capitais, o mercado de produtos e serviços e seus setores, os governos locais, as comunidades, os concorrentes, os fornecedores, as cadeias de distribuidores, os clientes, e internamente, seus executivos e funcionários. Em razão das demandas internas e necessidades intrínsecas de uma aquisição, geralmente exigem-se mudanças que afetam a organização de maneira profunda e irreversível. Essas mudanças são percebidas e interpretadas de múltiplas formas pelos indivíduos que as vivenciam e que podem ver nelas ameaças à manutenção dos espaços organizacionais que consideram seus.

Em empresas problemáticas e instáveis, os riscos à continuidade da organização são, geralmente, percebidos como ameaças reais à sobrevivência dos indivíduos que nela trabalham (GASPAR; MELO, 1995). Muitas dessas tensões, que contaminam o ambiente interno de empresas que passam por processos de reestruturação, como é o caso da maioria das aquisições, podem ser examinadas à luz das contribuições teóricas da territorialidade (SIMMONS, 1998). A importância da territorialidade como aporte teórico torna-se evidente em situações de transição porque as manifestações de territorialidade – como resposta adaptativa - emergem carregadas de conteúdos emocionais como produto das mudanças organizacionais. As ameaças à estabilidade levam os indivíduos a competirem entre si pela defesa e redefinição dos espaços de trabalho e poder.

A territorialidade parece incorporar o seu sentido (a luta pela sobrevivência) à ação e então, pela ação, vincula a dimensão subjetiva (indivíduo) ao contexto objetivo (organização) com resultados que podem ser antagônicos. A ação territorial, num caso de aquisição, pode, tanto realizar as sinergias esperadas (ao compatibilizar o interesse individual e o coletivo, no conjunto das interações demandadas pela integração das duas empresas), quanto tornar-se o

buraco negro que irá engolir tanto o indivíduo quanto a organização, quando as ações forem pautadas exclusivamente por interesses individuais em detrimento dos organizacionais.

As disputas territoriais entre dirigentes repercutem nas dimensões estratégicas e afetam a eficácia organizacional, ao passo que as lutas na base operacional prejudicam os padrões de desempenho e diminuem a eficiência. Falhas de natureza operacional geralmente têm impacto imediato, porém seus efeitos normalmente podem ser sanados pela remoção direta das causas subjacentes às práticas contraproducentes. Já erros estratégicos nem sempre são percebidos de forma imediata e clara. Afetam a organização ao longo do tempo e podem tornar-se irreversíveis e potencialmente fatais. Com a combinação de falhas operacionais e erros estratégicos, restringe-se a capacidade competitiva e aumentam-se os riscos à sobrevivência das organizações (STAUB, 2000a; STAUB; BULGACOV, 2000).

Em razão da competição territorial ocorre um desvio dos objetivos das empresas, à semelhança do anteriormente estudado por Merton (1971), pelo deslocamento do foco das ações na primazia pelo atendimento aos clientes para centrá-lo nos interesses individuais conflitantes ligados à manutenção dos espaços de trabalho e de poder. Essa perspectiva é coerente com as idéias Morgan (1996), que entende que as disputas internas sempre provocam divergências nos fluxos de atividades, porque atuam sobre as condições internas e afetam o desempenho.

Essa possibilidade pode ser sustentada em estudos empíricos em empresas problemáticas, como o de Fernandes e Machado-da-Silva (1997) numa instituição bancária, cujas conclusões permitiram aos autores sugerir que o “adiamento da reorientação estratégica” (p. 435) por várias razões, entre elas “as disputas políticas por recursos escassos na organização” (p. 435), teria sido decisivo para o perecimento da organização. Os autores entendem que, se as mudanças de estratégia não tivessem demorado tanto, não teriam sido

mais tarde “traumáticas e emergenciais” (p. 436) ou definitivamente tardias, porque a instituição veio a sofrer intervenção do Banco Central.

Em estudo posterior na mesma organização, Roiek e Bulgacov (1999) confirmam que “o declínio ajudou a transformar o banco numa ‘arena política’, onde o conflito e as forças políticas dominavam” (p. 8). A competição territorial entre integrantes do grupo dirigente parece ter sido tão marcante que “a manutenção do *status quo* e de interesses individuais imperava sobre as reais necessidades organizacionais” (p. 10). Segundo a perspectiva da territorialidade, os indivíduos sempre procuram ocupar um espaço, mesmo entre os escombros de uma organização decadente (SIMMONS, 1998).

No caso específico de uma aquisição, Carnevalli Filho (2000, p. 5) estudou as percepções, interpretações e vivências dos empregados da empresa adquirida e observou que a “auto-estima dos funcionários estava muito abalada”, e que, “todos se sentiam inferiorizados por terem sido incorporados”. E muitos “sentiam-se ainda responsáveis ou traídos”. A fase de transição teria sido dramática porque “sem a auto-estima era difícil confiar em alguém...”, considerando que a confiança é essencial ao sucesso do empreendimento.

De acordo com essas evidências empíricas, reafirma-se o espaço para inserção da territorialidade como perspectiva analítica em estudos organizacionais, tendo como elemento empírico a interação territorial. Assim, com este estudo, focaliza-se a fase de pós-aquisição à procura de rupturas, perdas, conflitos e contradições, vistos como fatores críticos ao processo de aquisição. A forma como os indivíduos percebem, reagem e competem em situações de mudança é problemática na fase de pós-aquisição, considerando que há muitos fatores que afetam o processo de mudanças.



## **2.1 Problema de pesquisa**

Por meio deste estudo procurou-se investigar o seguinte problema: *como ocorre a competição territorial por espaços organizacionais num processo de pós-aquisição que envolve duas empresas siderúrgicas brasileiras?*

### 3 JUSTIFICATIVA

É notório que muitos processos de aquisição efetivam-se apenas parcialmente, uma vez que não conseguem realizar as sinergias esperadas (HASPELAGH; JEMISON, 1991; CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001). Em consequência apresentam níveis de produtividade abaixo do potencial e provocam perda de valor para os acionistas, sem contar que, além de não contribuírem para o crescimento econômico dos países hospedeiros, frustram expectativas criadas em torno deles. As empresas envolvidas tornam-se focos de manifestações de territorialidade, tais como disputas por espaço provocadas pelas percepções, interpretações, reações, resistências e insatisfações dos indivíduos em relação às mudanças e passam a gerar tensões e conflitos entre trabalhadores, gestores, investidores e governantes.

Em comparação com os casos que se realizam apenas parcial e precariamente, os processos de fusão e aquisição que fracassam completamente são bem mais complexos e graves. Num estudo sobre pesquisas com processos de fusão e aquisição, Melewar e Harrold (2000) apontam índices de fracasso que superam 50% dos casos (TAB. 1).

TABELA 1

Pesquisa de fusões e aquisições fracassadas

Pesquisado por	Ano	Casos de fracasso
Hunt, Lees, Grumbar & Vivian	1987	45%
Coopers & Lybrand	1992	54%
Mercer Management Consultants	1995	50%
McKinsey	1995	59%
Coopers & Lybrand	1996	66%
AT Kearney	1997	58%
Mercer Management Consultants	1997	57%

**Fonte:** Melewar e Harrold (2000, p. 18)

Com base em pesquisa patrocinada pela KPMG<sup>1</sup> e conduzida por eles, Kelly, Cook e Spitzer (1999) concluem que num estudo de 700 negócios internacionais de fusão e aquisição entre 1996 e 1998, apenas 107 deles conseguiram criar valor para os acionistas das companhias adquirentes. Ou seja, 83% dessas fusões e aquisições internacionais fracassaram.

Uma causa freqüentemente citada aponta para a obsessão da adquirente com o negócio em si, sem as devidas cautelas estratégicas com a fase de integração (The Economist, 1997, 2000). Mesmo quando há estratégia de integração, esta geralmente enfatiza aspectos estratégicos, operacionais e financeiros em detrimento do lado humano e político das organizações (Melewar; Harrold, 2000), negligenciando especialmente as questões culturais nacionais e internacionais, a desestabilização dos papéis, a alteração nos espaços de trabalho, as mudanças nas relações de poder e a fragmentação da identidade (HALL, 1999).

De modo geral, os estudos sobre governança corporativa em empresas que passam por processos de fusão e aquisição não trabalham adequadamente as questões sociais e as implicações das relações de poder. Ao enfatizarem demasiadamente os aspectos operacionais, econômicos e financeiros, negligenciam a dinâmica das inter-relações dos grupos de interesse e os conflitos que emergem no momento de unificar as empresas. As transferências de controle empresarial produzem transformações nas estruturas organizacionais e sociais e afetam as relações de poder; deflagram disputas pela ocupação dos territórios organizacionais e provocam rupturas nos modelos organizacionais de referência que se refletem na identidade dos grupos e dos indivíduos.

A crítica à unificação linear e indiscriminada de estratégias, mercados, finanças, atividades operacionais e pessoas das duas empresas, tem o apoio de outros autores. Nesse sentido Nadler e Limpert (1994) sugerem aos que optam pela pura e simples "junção de atividades", que haveria uma lacuna na teoria da aquisição alertando para a necessidade de ser

---

<sup>1</sup> Filial britânica da empresa de consultoria americana KPMG Consultants.

adotada uma perspectiva de integração que contemple tanto questões estratégicas quanto humanas. A maioria dos autores concorda que não tem sido dada a devida atenção à compreensão do período de instabilidade que caracteriza a fase de integração das empresas. No entendimento de Haspeslagh e Jemison (1991) e Child, Faulkner e Pitkethly (2001), é na fase de pós-aquisição que podem ocorrer as dificuldades integrativas e essas, em sua maioria, são decorrentes dos conflitos e disputas por espaços de trabalho, reações, resistências e insatisfações dos indivíduos e que inibirão a integração. Vários fatores indicam a importância dessa discussão e o primeiro deles é, certamente, a ausência de debates sobre o assunto tanto na literatura sobre fusões e aquisições quanto nos estudos organizacionais que tratam de estratégias associativas e operacionais dos negócios das empresas. Dessa maneira, constata-se a necessidade de estudos empíricos da pós-aquisição, em particular das condições de integração entre empresas envolvidas.

Considerando que a fase de transferência do controle acionário parece ser marcada por uma crescente insegurança produzida pela desestabilização dos espaços de trabalho (Fischer, 1994), parece pertinente introduzir a idéia de territorialidade como suporte analítico, adequado e oportuno para a investigação desse período de mudanças profundas e irreversíveis. A territorialidade na condição de comportamento de permanência (Nóbrega, 1998) e sobrevivência (Simmons, 1998), é essencialmente um sistema adaptativo que ampara os indivíduos diante da insegurança e das ameaças percebidas nas mudanças organizacionais (STAUB, 2000a, 2000b; STAUB; BULGACOV, 2000). Atua no nível não-consciente e parece operar como lógica subjacente às interações simbólicas que irão reordenar as relações de poder, os papéis ocupacionais, as práticas, a identidade dos indivíduos e as disputas pela redefinição e ocupação dos espaços de trabalho. Contempla o estudo das interações humanas na fase de pós-aquisição, das quais geralmente emergem a maioria das causas dos fracassos dos negócios que envolvem associação de empresas.

Em termos econômicos, a escolha do setor siderúrgico é justificada pela sua importância no desenvolvimento econômico, na condição de fornecedor de insumos básicos presentes em mais de 90% das atividades industriais, especialmente a automotiva, infraestrutura, construção civil, bens de capital e bens de consumo e pelo crescente movimento de associação entre corporações siderúrgicas. A opção pelo estudo da aquisição envolvendo uma empresa mineira e uma paulista<sup>2</sup> é justificada pela sua importância econômica, social e política regionais e pelo fato de estarem envolvidas em um processo de aquisição, cujas atividades integrativas estavam em andamento. Além disso, nas entrevistas (abertas) iniciais com executivos da adquirente, constatam-se sinais de ocorrência de problemas nas atividades de integração. A adquirente tem sede em Minas Gerais e com a aquisição (de empresa sediada em São Paulo), tornou-se a maior empresa do Estado, em 1993, pelo critério de faturamento bruto. Por outro lado, o movimento concentracionista mundial do setor e os imperativos da competitividade provavelmente irão induzir à realização de novos negócios de fusão ou aquisição, quando serão úteis os conhecimentos sistematizados decorrentes de estudos empíricos sobre o fenômeno das aquisições e a problemática da integração, especialmente quanto ao lado humano do processo. A aquisição em estudo reflete a complexidade da nova ordem econômica mundial que alinha simultaneamente o mercado doméstico de aço (atuação de concorrentes de peso, como a CSN) e o mercado siderúrgico internacional (vinda de empresas estrangeiras, como a Usinor, já garantida como fornecedora da Renault) e que se traduz nas disputas diretas por matérias-primas e pelo mercado de produtos e serviços.

Em termos institucionais, o estudo se alinha aos objetivos do Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional e Alianças Estratégicas (GGI) vinculado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que tem interesse nas pesquisas sobre governança corporativa, cultura

---

<sup>2</sup> Nomes omitidos por questão de sigilo solicitado pela direção da adquirente.

organizacional e territorialidade, em empresas que tenham passado por processos de fusão ou aquisição. Nesse sentido, o mesmo processo de aquisição de uma siderúrgica paulista por uma empresa mineira é objeto de duas pesquisas independentes conduzidas por dois doutorandos vinculados ao GGI, sendo uma das pesquisas orientada pela ótica da cultura e esta amparada na perspectiva analítica da territorialidade; ambas focalizam as mudanças, as percepções e reações dos indivíduos e suas relações com a organização. As teses se diferenciam pela temática. A tese sobre cultura enfoca o "o quê" acontece no processo, enquanto esta procura pelo "como" e "por quê" das percepções, reações e disputas territoriais dos indivíduos na fase de integração das empresas.

#### 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No núcleo deste trabalho, trata-se da competição por espaços organizacionais em processo de pós-aquisição, com base nas idéias fundamentais da territorialidade humana. Por meio dessa perspectiva teórica, investigam-se as interações territoriais estruturadas pelas reações dos indivíduos às mudanças propostas pela adquirente, com atenção extensiva aos possíveis efeitos das reações territoriais sobre o processo de integração e sobre as empresas. Pela escassez de estudos dessa natureza no campo das organizações, pela complexidade e importância do tema para o entendimento das interações humanas, sugere-se uma abordagem interdisciplinar da territorialidade (MALMBERG, 1980). Assim, com este estudo, procura-se localizar e identificar convergências, tangências e complementaridades da territorialidade com as outras disciplinas, no intuito de estabelecer o diálogo entre os múltiplos conceitos e de obter respaldo epistemológico e operacional do qual se valerá a territorialidade – entendida como aporte teórico - para estruturar e testar o seu corpo interno de conhecimentos, ainda sem referências empíricas suficientes no campo da análise organizacional.

Considerando a análise orientada pela ótica interdisciplinar da territorialidade, pode-se enriquecer a pesquisa organizacional, especialmente quanto às disputas pelas práticas, pelos papéis, pelos espaços de trabalho e pela ocupação de territórios organizacionais críticos e os eventuais reflexos sobre as condições internas. No presente estudo, o ponto de partida são os temas e personagens levantados das entrevistas e os discursos da adquirente e da adquirida e as possíveis rupturas e transformações nas relações de poder e suas manifestações recursivas, produzidas pelo processo de junção das empresas (RODRIGUES, 1996; SIMMONS, 1998).

A discussão da territorialidade evoca a complexidade interativa dos vários conceitos que a estruturam à semelhança de um hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As múltiplas idéias de território, territorialidade e competição territorial formam uma complexa

estrutura sistêmica de diferentes contextos (conceitos), organizados entre si em múltiplos níveis, interconectados e simultaneamente presentes em todas as discussões. Por essa razão, quando os indivíduos tentam verbalizar a sua concepção de territorialidade, fazem-no recorrendo às noções de território, ocupação, posse e outros termos inerentes à mesma temática. A abordagem de um desses conceitos em particular é apenas uma das várias faces da mesma intrincada estrutura de conceitos pela qual se articula a idéia geral de territorialidade. Daí a necessidade da análise simultânea das noções de território, territorialidade e competição territorial, como elementos constituintes da idéia central de territorialidade, na qual cada um deles somente adquire sentido no cotejo com as outras partes (conceitos) de um todo maior e significativo, estruturado sobre o eixo norteador, a territorialidade (STAUB, 2000a).

Nesse sentido, é possível falar de sistema de territorialidade e recorrendo a Vogt (1980), traçar paralelo entre linguagem e territorialidade, considerando que ambas são noções complexas. Da mesma forma que naquela não se pode falar de um elemento isolado sem pressupor o sistema lingüístico, nesta não é possível referir-se a componente particular sem ancorá-lo no sistema de territorialidade. Segundo uma perspectiva *saussuriana*, o autor defende que a

noção de estrutura lingüística supõe uma simultaneidade entre a descoberta do elemento e a descoberta do sistema, sendo este entendido como o conjunto de regras ou de determinações a que toda associação ou combinação de elementos deve obedecer para que se obtenha uma unidade da língua em questão, isto é, que se reconheça, em cada desempenho do falante dessa língua, a realização de atos previstos estruturalmente (p. 92).

Nos dois sistemas, cada elemento mantém relações de combinação (sintagmáticas) e de associação (paradigmáticas) específicas com os demais elementos da estrutura. Tomando a combinação sintagmática "território – territorialidade – competição territorial" é possível fazer associações paradigmáticas (no sentido lingüístico e não na perspectiva sociológica *kuhneana*) evocando e desdobrando noções particulares que se associam a cada um dos



termos, tomados da literatura sobre a temática da territorialidade que compõe a base teórica (QUADRO 1).

Também é importante ter em mente que na questão da territorialidade, demonstra-se a complexidade social adicional. Se a competição pelo espaço é o núcleo e a sua estrutura elementar tem um certo grau de universalidade, as disputas empíricas por indivíduos que confrontam indivíduos são marcadas por elementos territoriais derivados, mas nem por isso, menos importantes. Assim, por meio deste estudo, ocupa-se da competição pelos espaços organizacionais, embora se faça incursões pelas questões de identidade, cultura, relações de poder, porque são inerentes à lógica social da territorialidade. Nessa perspectiva, alinha-se e orienta-se o estudo da territorialidade nas organizações.

QUADRO 1  
Sistema de territorialidade

Território	Territorialidade	Competição territorial
área, espaço, lugar	instinto	oponentes
reduo	sentimento	nós/outros
recanto	senso	relação
feudo	processo	ação
campo	ligação	troca
plano	identificação	cerceamento
<i>locus</i>	territorialização	luta
arena	desterritorialização	disputa
condição dentro/fora	reterritorialização	bloqueio
fronteira	vínculo	defesa
barreira	pertença	revide
acesso	permanência	inibição
ocupante	sobrevivência	imobilização
propriedade	<b>sistema adaptativo</b>	invasão, ocupação
dono, ocupante, transeunte		aquisição
mapa, caminhos		anexação
recursos		conquista
artefatos, demarcadores		ampliação
símbolos		encampação
fluxo, mobilidade		demarcação
leis, normas, rotinas, padrões		inclusão/exclusão
imagem (identidade)		posse
estrutura, hierarquia		controle
autoridade		domínio
poder, prestígio, <i>status</i>		ascensão
objeto da competição		uso instrumental do território

Fonte: base teórica

#### 4.1 Território

As disputas entre indivíduos não ocorrem num vácuo, mas sobre e por um território, que vem a ser uma área da qual um organismo exclui outros da mesma espécie por meio de comportamento agressivo (WILSON, 1975, 1981). O território não se restringe ao espaço físico e também representa um espaço social, marcado e defendido como espaço de sobrevivência (Haesbaert, 1997) onde se enraíza a identidade. É o lugar dos prazeres, dos temores, das relações importantes; é a superfície de inscrição da história pessoal e funciona como sistema de referência (PAGÉS *et al.*, 1993). Abarca tudo o que está mais próximo das pessoas, as liga ao mundo e se estende até aonde vai a territorialidade (MESQUITA, 1995).

As definições de território incluem os espaços geográficos e, de forma ampla, pessoas, relacionamentos, autoridade, informações, recursos, coisas, reputação, trabalho, auto-estima, auto-imagem, a identidade psíquica, o espaço de experiência de vida, o mundo dos significados (JAMES, 1910; SIMMONS, 1998). Também são territórios, o corpo, a força psíquica, roupas, casa, mulher, filhos, antepassados, parentes, amigos, trabalho, terras, iate, a conta bancária (JAMES, 1910). "O território em si, [...] não é um conceito. Ele só se torna um conceito utilizável para a análise social quando o consideramos a partir do seu uso, a partir do momento em que o pensamos juntamente com aqueles atores que dele se utilizam" (SANTOS, 2000, p. 22).

Se nos primórdios da humanidade a principal preocupação territorial era encontrar alimentos e abrigo, é necessário fazer uma transposição desses territórios para a realidade organizacional contemporânea e definir-lhes os respectivos equivalentes psicológicos ou simbólicos (SIMMONS, 1998). Segundo a autora, os "recursos, prêmios, verbas, remunerações, mordomias e *status* são o resultado da pilhagem envolvida nos conflitos territoriais das empresas" (p. 32). Seriam meios de sobrevivência que se tornam disponíveis pelo domínio de alguns dos novos territórios: informações, relacionamentos e autoridade. Para

a autora, esses são os três tipos de territórios simbólicos mais importantes no jogo empresarial de sobrevivência.

O primeiro é a informação. Controlar o fluxo de informações equivale a exercer poder. A informação é potencialmente mais valiosa que bens materiais. Pela transfiguração de informação em capital intelectual (Stewart, 1997), pode-se indicar o crescente valor estratégico da informação. À medida que ela cresce em valor e importância, passa a receber o mesmo tratamento de outros bens valiosos: é entesourada, protegida e até roubada (SIMMONS, 1998). Segundo a autora, na esteira de impulsos territoriais primitivos, as pessoas agiriam “supondo” que aquele que acumula mais informações é o provável vencedor.

Para a autora, no mesmo nível de importância, os dois outros territórios empresariais são vitais na obtenção de informação e são cobiçados por todos os que pretendem vencer o jogo empresarial. Os relacionamentos e a autoridade, como territórios, são o meio de acesso à informação. Controlar informações é quase tão valioso quanto possuí-las. Como território organizacional os relacionamentos são cultivados continuamente pela formação de redes de contato, influência e vigilância. Por instinto, os jogadores passam grande parte do tempo estabelecendo, desenvolvendo e protegendo os contatos. Os relacionamentos com pessoas importantes, poderosas e influentes são territórios valiosos que precisam ser protegidos. Geralmente os profissionais bem sucedidos desenvolvem redes consistentes de relacionamentos com pessoas importantes.

A autoridade é o terceiro território simbólico, alvo de cobiça e disputa, por causa do grande valor de sobrevivência. Segundo a autora, a autoridade por definição é poder e, como tal, supõe a capacidade de decidir sobre recursos, idéias, projetos, estratégias, ações e pessoas. Tem estreita ligação com as necessidades de auto-estima e sobrevivência e é elemento central de manobras, arranjos, disputas e conflitos territoriais. As organizações são permeadas de autoridade informal, como valioso território paralelo à estrutura formal de autoridade. É

espaço difuso geralmente ocupado pelos mais hábeis jogadores. A autora sugere que a “maneira como se ganha autoridade depende mais da imagem e dos relacionamentos interpessoais e, desse modo, é mais suscetível aos conflitos territoriais” (p. 34). Competir por informações, relacionamentos e autoridade seria então, a essência do jogo territorial nas organizações contemporâneas. Segundo a autora, essa competição faz com que os jogadores gastem grande parte do tempo concentrados em conquistar meios e padrões de sobrevivência definidos pelo ego, a ponto de até esquecerem os objetivos da organização da qual dependem.

Já a noção de *espaço* remete para o lugar da geografia pessoal e social que recebe investimentos afetivos, materiais, profissionais e políticos (CHANLAT, 1992). Confunde-se com a ordem social e se materializa quando os indivíduos estabelecem fronteiras, separam pedaços de território e deles se apropriam (DAMATTA, 1997). Afeta e molda a vida e pode nutrir ou dificultar o desenvolvimento das pessoas (RAMOS, 1989).

Rodrigues (1996) estuda o espaço e as implicações para a administração e destaca a importância do espaço simbólico no contexto organizacional. Segundo a autora, o espaço simbólico é ambíguo e relacional e depende do consenso social em situações de interação. Permite revelar traços culturais e outros aspectos importantes no contexto das organizações. Na gerência internacional, é importante compreender e administrar adequadamente os diferentes tipos de espaço e as zonas de relacionamento, que afetam a convivência de grupos internacionais, estruturados segundo os traços culturais de origem.

No âmbito deste estudo, como em Staub (2000a), a idéia de território ou espaço (termos muitas vezes utilizados como sinônimos) incorpora tudo o que pode ser disputado entre indivíduos, grupos ou organizações, favorece a sobrevivência, melhora a auto-estima e a auto-imagem, produz vínculo com o indivíduo, dá sentido de permanência e fornece suporte e referencial para a emergência da identidade. Nesse sentido e, sintetizando conceitos dos diversos autores, o território seria o lugar em que indivíduos competem pela exclusão do outro

ameaçador. De forma mais ampla é representado pelos "objetos" físicos ou abstratos que mediam as disputas entre indivíduos, grupos ou coletividades organizacionais, listados na coluna “território” do sistema de territorialidade (QUADRO 1).

Por territórios, entende-se tanto os espaços físicos quanto as representações situadas no domínio das relações sociais. O espaço simbólico é instável, não regulado e permite apenas domínio precário, atrelado às relações de força ou consenso social (RODRIGUES, 1996). O espaço é também um campo social porque nele as posições formam um sistema de relações baseado em apostas (poder) que têm sentido e são desejadas pelos que ocupam as posições no espaço social (BOURDIEU, 1983).

Nas organizações, a extensão do território privado é definida pelo estatuto social do indivíduo e serve para valorizá-lo. Existem “ambientes que os indivíduos consideram sagrados e imutáveis, territórios que suscitam reações variadas a tentativas intromissão ou invasão” (RODRIGUES, 1996, p. 232).

#### **4.1.1 Artefatos e demarcadores**

Pela sua natureza e pela condição de "propriedade", os territórios são sinalizados com artefatos que os delimitam e os vinculam aos seus "proprietários". Nesse sentido, funcionam como mediadores da "propriedade". Quanto a esses artefatos, demarcadores e símbolos é oportuno lembrar que dentre as várias formas de inclusão/exclusão territorial, a demarcação com objetos pessoais representa a apropriação "definitiva" do território. O sentido territorial, associando objetos, território e noção de propriedade é geralmente respeitado; desafiar as "leis" que "regulam" essa forma de assinalar a "posse", pode atrair brigas e agressões físicas (RODRIGUES, 1996). Fischer (1994) entende que os territórios são definidos por diferentes modos ou meios e dentre eles os demarcadores podem servir de fronteira. As pessoas valem-se de objetos, símbolos ou sinais para delimitar os territórios que consideram seus. Entende o

autor que o ato de colocar objetos pessoais em algum lugar evoca significados de ocupação. Por sua vez, barreiras e muros podem revelar a identidade do ocupante, bem como anunciar a existência de espaço privado. O autor sublinha a “importância psicológica da fronteira para explicar a fixação num lugar” (p. 86). É da natureza intrínseca do território ser objeto de demarcação, que obedece a formas cultural e socialmente determinadas. Numa organização a “extensão do território está ligada ao estatuto social de um indivíduo e serve habitualmente para valorizá-lo” (p. 86), de tal forma que o “lugar maior ou menor que se ocupa indica a posição mais ou menos elevada na organização e, por isso mesmo, o uso de tal local reforça por sua vez a dominação maior ou menor do indivíduo que o ocupa” (p. 86).

Os demarcadores de território cumprem função prescritiva, mostrando aos outros quem possui o espaço por eles delimitado; constituem os símbolos que regulam a relação entre o indivíduo que possui e os outros; estabelecem fronteiras concretas ou invisíveis, considerando que as regras de ocupação do espaço nem sempre são claras e definidas (FISCHER, 1994; RODRIGUES, 1996; SIMMONS, 1998). Os traços mais eloqüentes da apropriação seriam “a marca e a construção de um espaço pessoal” (FISCHER, 1994, p. 89). A demarcação aparece como processo que impregna o espaço com uma qualidade particular.

A instituição do uso de uniforme é uma maneira pela qual as organizações demarcam seu território. De equipamento pessoal de segurança pertinente às áreas operacionais, foi disseminado pelas empresas, tendo por princípio uma lógica de "uniformidade" entre as pessoas, desde que mantidas as questões hierárquicas, de papéis e as respectivas dinâmicas. Como artefato carregado de significados, cumpre funções prescritivas que denotam igualdade, inclusão, pertencimento, identificação e prestígio, mas também comportam discriminação, exclusão e distanciamento, cujos efeitos simbólicos transcendem as fronteiras das empresas. Identifica os usuários não apenas com as empresas, mas com a classe sócio-profissional dos siderurgistas. Como outros artefatos, promove a mediação da identidade. Como artefato

visível, (Fischer, 1994) reflete um propósito humano (Tuan, 1980) e traz consigo vínculos sociais (Bresler, 1997), representações e significados. No presente estudo, representa os siderurgistas, os homens do aço. Representa ligação identitária dos siderurgistas com os seus territórios de referência: a siderurgia e a empresa na qual trabalham. No entendimento de Ciampa (1993), o indivíduo é representado pelo que ele "faz", num determinado lugar, em relação aos outros. Com isso se articula o complexo identitário que o posiciona no mundo e perante os outros: siderurgia – empresa siderúrgica – siderurgista.

Do mesmo modo, o capacete usado nos setores operacionais como evidente equipamento pessoal de proteção representa uma gama de significados, impregnados na hierarquia dos usuários. Serve para diferenciar e integrar, para estabelecer níveis hierárquicos e ratificar o poder implícito nos cargos e papéis. Endossa o *status* dos usuários, da mesma forma que enseja alusões pejorativas e discriminatórias. De equipamento de proteção obrigatório migra para símbolo de alocação hierárquica e inserção social numa intrincada rede de significados.

E além do uniforme e do capacete de segurança, o crachá também possui uma intrincada simbologia relacionada à hierarquia, ao acesso físico e à circulação nas dependências das organizações. Embora menos potente no âmbito da visibilidade social externa que os artefatos anteriores, é a "chave" que opera o ingresso físico nas áreas restritas àqueles, formal e operacionalmente, "pertencentes" à empresa, já que tem o condão de identificar e diferenciar os funcionários de todos os níveis, incluindo diretores, dos estranhos. Além de permitir o acesso cotidiano às dependências da empresa, funciona também como "salvo-conduto" que retém a permissão para circular em áreas e ter acesso a ambientes exclusivos segundo o poder investido no cargo do portador. Assim, uniforme, capacete e crachá, além de fazerem parte do ritual de ingresso formal e vinculação à organização, também simbolizam a pertença territorial privativa do usuário. Além disso, o logotipo e o nome comercial da empresa

cumprem a função de sinalizar e representar a organização em seus múltiplos aspectos institucionais, operacionais, mercadológicos, ambientais e espaciais (FISCHER, 1994).

O estudo de artefatos e demarcadores é importante na medida em que eles extrapolam a função organizacional primária e assumem dimensões simbólicas que, entre outras, reproduzem a competição territorial em suas múltiplas formas. Competição que ocorre tanto interna, quanto externamente e pode afetar as organizações nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

#### **4.1.2 A organização como território de ocupação**

A territorialidade como qualidade de manifestação do vínculo do indivíduo com os seus territórios de permanência retém dimensões objetivas e subjetivas das vivências do cotidiano. Um território é sempre o produto social da interação empírica entre o físico e o simbólico dado pelas percepções e interpretações do indivíduo em relação com outros indivíduos e em relação com o território.

Na *práxis*, a percepção e a definição de organização serão sempre filtradas segundo o significado que os indivíduos lhe atribuem, do sentimento que nutrem em relação a ela e das suas ações impregnadas pelo significado e pelo sentimento (DAS, 1988). Por meio desse panorama, pode-se introduzir a complexidade ambígua que pauta os estudos organizacionais. Na dimensão objetiva, a organização é o objeto empírico, funcionalista, positivista, a organização que existe, em oposição à percepção subjetiva, antipositivista, sujeita à interpretação do observador que, por essa condição, recria a organização que ele vê, tornando-a algo diferente. São os diferentes olhares que farão com que a organização contenha sempre uma realidade objetiva e uma interpretação subjetiva; apresente aspectos físicos e abstratos; seja constituída por elementos reais tangíveis e imaginários intangíveis; sintetize um contexto real e um contexto simbólico; tenha um sistema técnico oposto a um sistema sociopolítico;



contenha o conflito estrutura *versus* ação, emoldurando um cenário de variáveis marcadas pela tensão que emerge da complexidade inerente à sua própria natureza e à natureza dos indivíduos que a ocupam. Essas oposições não constituem necessariamente uma ruptura dicotômica de pólos antagônicos, mas um *continuum* no qual os extremos representam as faces complementares da mesma realidade. É a união do objetivo e do subjetivo e a fusão do real com o simbólico, que permite estudar a organização sob a perspectiva analítica da territorialidade.

Na literatura a organização pode ser considerada um sistema de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos, tipicamente especializados para consecução de objetivos comuns. Mesmo que não possa existir sem os indivíduos que a constituem, ela possui características emergentes não redutíveis às dos seus membros (BLAU, 1971). Crozier (1986) contrapõe essa idéia estrutural-funcionalista sugerindo que as organizações não primam pela transparência uma vez que se transformam em *locus* de relações de poder, de influência, de negociação e de cálculos utilitaristas, articulados e alinhados aos interesses dos indivíduos que as compõem.

Por essa ótica, as organizações são essencialmente sistemas políticos; sobreviver nelas depende da interação política que envolve o uso tático das relações de poder para reter ou obter o controle sobre recursos reais ou simbólicos (BACHARACH; LAWLER, 1981). Nessa perspectiva, reforça-se a idéia de, que antes de tudo, "toda política é uma luta pelo poder" (MILLS, 1959, p. 171). Nesse sentido, as empresas são campos de batalha, condição que as transforma em lugar ideal para estudos da territorialidade, já que esta "envolve tentativas de indivíduos ou grupos para influenciar ou controlar as ações dos outros" (Sack, 1986, p. 19) e tem a capacidade de opor indivíduos e transformá-los em concorrentes ao colocá-los em ação interativa com o território e seus ocupantes.

Como território de ocupação, a organização “é estabelecida sobre significados compartilhados que definem papéis e relacionamentos de autoridade, que institucionalizam um padrão de liderança” (SMIRCICH; MORGAN, 1997, p. 209). Segundo Kanaane (1994), a organização pode ser entendida como o espaço de realização do sujeito. Aktouf (1994, p. 45) identifica a organização como “um espaço onde se opera uma procura quase coletiva de identidade e identificação”. Para Chanlat (1992), a organização, como “espaço particular da experiência humana” (p. 30) é “lugar privilegiado de enraizamento” (p. 31). Rodrigues (1997) sugere que as “organizações são mediadoras de significados para as carreiras e conquistas pessoais” (p. 64).

Na abordagem metafórica de Morgan (1996), a organização pode ser vista como sistema de atividades políticas, um espaço de relações entre interesses, conflito e poder. “A política de uma organização é [...] manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que provocam desvios no fluxo da atividade organizacional”. Como comportamento tipicamente territorial, a “política ocorre [...] quase sempre de um modo que é invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos” (p. 152).

O autor define interesses como um “conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (p. 153). As organizações podem ser entendidas como “redes de pessoas independentes com interesses divergentes” (p. 158), unidas para “ganhar a vida” (p. 158). Na complexa articulação da dinâmica organizacional, “o conflito aparece sempre que os interesses colidem” (p. 159). O poder emerge como meio por intermédio do qual os “conflitos de interesses são [...] resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (p. 159).

A organização como território de ocupação assume características que operacionalizam esse conceito. Assim, a organização, além dos elementos relacionados na coluna “Território”, do Sistema de Territorialidade (QUADRO 1), é e/ou tem, mercados, concorrentes, clientes, estratégias, políticas, processos, sistemas, estrutura, produção, postos de trabalho, poder, cultura, símbolos, relações de troca, condições de ingresso vinculadas à relação dentro/fora e à inclusão/exclusão, competição pela defesa e conquista de territórios, e, especialmente, interesses contraditórios entre o organizacional e o privado.

Os pontos de inserção de interesses e contradições parecem criar as condições para a emergência da fusão funcionário-organização (Schirato, 1999) ou seja, fornecem as bases para a manifestação da territorialidade como vínculo do indivíduo com os seus espaços de realização e permanência.

#### **4.1.3 Espaços de trabalho**

Dos múltiplos ambientes que estruturam a realidade social, os “espaços de trabalho ocupam um lugar físico e simbólico” relevante (FISCHER, 1994, p. 82). Segundo o autor, este espaço “informa sobre a maneira como o trabalhador aceita, utiliza, investe ou rejeita seu trabalho” (p. 84), que é valorizado como ponto de ligação com a organização, com base no qual procura recriar parte de sua identidade. Espaços de trabalho não seriam simples espaços mecânicos, mas transformados em espaços humanos pelo “jogo de diferenciação cognitiva e simbólica permanentemente operado sobre ele” (p. 84) e pelas condutas que o integram como dimensão oculta (Hall, 1966) de sua estratégia no interior do sistema profissional.

Fischer (1994, p. 89) entende a organização como um território no qual os “diferentes agentes contribuem com recursos e serviços para a produção de objetos e serviços” e o espaço de trabalho como o “lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos”. Na ótica do autor, a organização representa unidade distinta e constitui

um domínio próprio, em ruptura com o meio social. Pode ser entendida como espaço relativamente fechado, que obedece à relação dentro-fora segundo um critério de afiliação à organização. No interior dela os espaços estão atrelados à especialização profissional, que prescreve localizações, distâncias, relações de vizinhança e alocação funcional. O espaço organizacional também é visto como um “sistema de atribuição de lugares, que consiste em repartir categorias de indivíduos em locais definidos, segundo uma escala social rigorosa” (p. 90). Com isso o autor sugere supor que toda a organização opera mecanismos de fixação que designam o campo de inserção dos indivíduos, assinala os lugares que lhe são acessíveis, obrigatórios e os proibidos. Dessa forma cada indivíduo pode ser instalado em lugar que não tenha deliberadamente escolhido. Segundo o autor, o contrato de trabalho seria o instrumento legal de fixação que amarra o indivíduo a um lugar, orientado pela natureza das tarefas que lhe são atribuídas.

Ainda para o mesmo autor, a alocação do espaço também obedeceria a um princípio que reproduz o aspecto nuclear da estrutura social: o sistema hierárquico. Assim, toda a organização representaria o “espaço piramidal que inscreve os estatutos e as funções segundo escalas de alocação correspondentes” (p. 91), instaurando uma correlação entre a importância da função, o tamanho do espaço e do equipamento de trabalho.

A modelagem dos espaços também estaria ligada à organização espacial das comunicações. Reforça o autor que o espaço também organiza e orienta a comunicação e impõe canais formais de circulação da informação, evitando que as pessoas se comuniquem livremente.

#### **4.1.4 Papéis e práticas**

Os indivíduos vinculam-se material e simbolicamente aos espaços de trabalho das organizações pelo exercício de papéis (Foote, 1951; Burke; Tully, 1997; Rodrigues, 1997) e

psicologicamente por um leque de laços fundamentais (PAGES *et al.*, 1993; GASPAR; MELO, 1996). Pela estrutura formal, define-se um esquema de atividades, tarefas, funções, cargos e papéis e estabelece-se os relacionamentos e responsabilidades, mesmo que não se consiga responder inteiramente pela complexidade intrínseca da vida organizacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Subjacente à vida organizacional há um conjunto de idéias, crenças e valores, implícitos ou explícitos, que, segundo os autores, poderiam ser desenvolvidos e gerenciados da mesma forma que o seriam a estrutura, as responsabilidades formais, os relacionamentos e os processos interpessoais nas organizações. Os papéis ocupacionais institucionalizam as interações e definições que delineiam a realidade da vida organizacional (SMIRCICH; MORGAN, 1997). O papel organizacional compreende o repertório de prescrições comportamentais inerentes às relações de trabalho e constitui a maneira de agir do indivíduo - desejada e esperada pelo grupo -, na ocupação de determinada posição (BORGES-ANDRADE; XAVIER; AFANASIEFF, 1992). As relações de trabalho são definidas pelo conjunto de interações estabelecidas *na e para* a realização do trabalho nas organizações, de acordo com a organização do trabalho, a gestão da força de trabalho, as condições de trabalho, e as formas de regulação de conflitos (SIQUEIRA, 1991).

Caldas e Wood Junior (1997, p. 7) trabalham as noções de “razão de ser” de uma área funcional. Nesse sentido, alegam que o questionamento do indivíduo sobre “o que sou” (p. 7) como papel, parece dar um sentido de utilidade produtiva aos papéis ocupacionais assumidos e incorporados pelos indivíduos. Para os autores, quando os indivíduos questionam profundamente “*o que são*” (p. 7) na organização, eles, indivíduos, estão denunciando as dificuldades decorrentes das transformações produzidas pelas aquisições, uma vez que seriam “eventos estreitamente ligados a questionamentos dessa natureza” (p. 8). Mudanças contextuais e transformações no nível macro provocam questionamentos em cadeia - do organizacional ao individual - repercutindo intensamente no lado humano das organizações

em transformação, já que o papel social reflete a dualidade territorial indivíduo-organização “em razão de sua inserção no contexto das relações sociais e de poder” (RODRIGUES, 1997: 64). Segundo a autora, a desestabilização das “identidades sociais baseadas em papéis” leva à “insegurança da identidade” (p. 64).

Os papéis funcionais estão ligados às identidades e não existem num vácuo, mas num contexto organizacional afetado pela territorialidade; no interior desse contexto, papéis e identidades inserem-se na complexa interação de variáveis definidas pelas relações de poder que estruturam as práticas e os processos produtivos. Como expressão dinâmica das relações de poder, os papéis representam um conjunto de atividades, tarefas, atribuições, direitos e obrigações, responsabilidades, expectativas e práticas inerentes ao cargo ocupado pelo profissional. São as ações e os afazeres do cotidiano que caracterizam os papéis.

As práticas representam o espaço dinâmico de realização das tarefas especificadas pelas atividades de um determinado cargo (espaço de trabalho) materializando-se na execução dos afazeres, rotinas e procedimentos operacionais e administrativos do dia-a-dia e traduzem o estágio cumulativo do progresso técnico absorvido e dominado pela organização. As rotinas incluem desde referências técnicas e específicas sobre como produzir coisas, solicitar a reposição de estoques intermediários, contratar e demitir trabalhadores, até uma série de outros procedimentos que fazem a organização funcionar (NELSON; WINTER, 1982; BRONZO, 1999). Representam “aquilo que concretamente fazem as firmas no seu dia-a-dia, em função tanto de variáveis restritivas exógenas [...] quanto de variáveis internas, impactadas por seu conjunto de competências e recursos tangíveis e intangíveis, tácitos ou não” (BRONZO, 1999, p. 44).

Atividades, tarefas, funções e cargos correspondem à dimensão objetiva, estruturada e operante das organizacionais e estão vinculadas à estrutura dos papéis ocupacionais exercidos por indivíduos. Como um todo, a organização pode ser vista como combinação de estrutura e

processos, sendo a estrutura baseada num sistema de papéis interconectados, no qual as relações (verticais e horizontais) entre os papéis são definidas por um repertório de comportamentos relacionados à ocupação dos cargos. Cargos e papéis têm dinâmicas distintas no contexto da estrutura organizacional. Enquanto o cargo representa uma posição no sistema organizacional definida em termos de um conjunto de direitos e obrigações, o papel corresponde ao aspecto dinâmico da posição e se caracteriza pelo comportamento esperado pelos outros, segundo prescrito pelo repertório de direitos e obrigações posicionais. A posição (cargo) é o menor elemento, o bloco básico de construção das organizações; o papel prescreve o comportamento (ação) das pessoas na condição de ocupantes de determinada posição.

#### **4.1.5 Território e cultura**

A preocupação com a cultura migra para as organizações oriunda de campos com raízes antropológicas e sociológicas (Fleury, 1996) e funciona como teia explicativa da realidade. Contém elementos que, se por um lado ensinam e estimulam comportamentos específicos, por outro cerceiam as manifestações competitivas de forma incoerente com o ambiente que prescrevem.

Para Nóbrega (1998, p. 18), o imperativo da “sobrevivência [...] é que molda instintos e comportamentos”, que são culturalmente condicionados (RUSE, 1983). Nas organizações, culturas competitivas nas quais prevalecem conceitos que “denotam o ‘meu’ como o centro de tudo, como ‘minha’ religião, ‘minha’ raça, ‘meu’ espaço, ‘meu’ país, são conceitos primitivos” (Cardoso, 1999, p. 2) carregados de conteúdo territorial e que, por isso mesmo, ensinam, estimulam e atualizam a luta pela manutenção dos espaços organizacionais no contexto político das empresas em transformação.

Parece ser esse o sentido da manifestação de Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) e Pettigrew (1993), de que as culturas, estratégias e estruturas organizacionais são construtos

idealizados para proteger os interesses dos indivíduos, cujas vontades prevalecem nas relações de poder e que, por isso, podem praticar ações territoriais necessárias à preservação dos seus próprios significados que, em última instância, visam a garantir a própria manutenção e sobrevivência. Antes desses autores, Tuan (1980) já defendia algo semelhante. Segundo esse autor (p. 15),

os seres humanos ostentam uma capacidade altamente desenvolvida para o comportamento simbólico. Uma linguagem abstrata de sinais e símbolos é privativa da espécie humana. Com ela, os seres humanos construíram mundos mentais para se relacionarem ente si e com a realidade externa. O meio ambiente artificial que construíram é um resultado dos processos mentais – de modo semelhante, mitos, fábulas, taxonomias e ciência. Todas essas realizações podem ser vistas como casulos que os seres humanos teceram para se sentirem mais confortáveis na natureza.

Entre outros, Morgan (1996) também trata dos aspectos *oportunisticos* insertos no cumprimento de regras no interior das comunidades, o que parece sugerir a presença da territorialidade como fator subjacente à escolha dos valores que sustentam a emergência da cultura.

Um dos traços comuns a todas as culturas é a sua função prescritiva impondo regras de convivência por meio de valores, que funcionam como "guias de ação" ou como "princípios de orientação da ação dos atores" (THIOLLENT, 1997, p. 98). Mas, segundo Morgan (1996), nem sempre os indivíduos agem condicionados por essas regras. Ao contrário, em muitos casos eles somente “apelam para as regras como um meio de fazer uma atividade particular ou um julgamento particular sensível e significativo para eles mesmos e para os outros” (p. 134). Nesses casos, parece que o impulso básico para o comportamento não orientado pelos guias de ação está ancorado numa tendência que, em não sendo a cultura, pode ser a territorialidade. Para esta, o sentido da ação está sempre vinculado à questão da pertença territorial.



A ação, antes de qualquer regra cultural, parece ser afetada pelo contexto, sempre retendo uma característica situacional. Lembra o autor que as “construções da situação influenciam quais regras e códigos de comportamento devam ser citados como apropriados pela situação” (p. 134). Assim a “compreensão da natureza da situação nos levará a evocar certas regras [...] mesmo que essas regras possam ser consideradas inapropriadas em outra ocasião” (p. 134). O autor enfatiza que o “ponto é que as normas que funcionam em diferentes situações têm que ser evocadas e definidas à luz da nossa compreensão do contexto” (p. 134). E mais: “implicitamente, tomam-se muitas decisões e suposições sobre a situação antes de qualquer norma ou regra ser aplicada” (p. 134). Ou seja, há algo subjacente às motivações culturais que influenciam julgamentos, decisões e ações. As idéias do autor parecem tanger as noções de territorialidade quando afirma que “*muitas dessas decisões e suposições são feitas de forma bastante inconsciente como resultado da nossa prévia socialização e conhecimentos não valorizados*” (p. 134, grifo nosso), de modo que “essa ação parece bastante espontânea” (p. 134).

Dois aspectos merecem destaque: primeiro, decisões e suposições seriam feitas no inconsciente, ou seja, num nível mental provavelmente semelhante ao da territorialidade, que também atua no nível subconsciente; segundo, esse agir inconsciente seria produto da socialização, ou seja, do condicionamento cultural. Exposto dessa forma, parece que a territorialidade é um dos vetores que influenciam a seleção dos valores que instruem a cultura e que, ao definir estruturas e processos dessa cultura, deixa espaço para a manifestação última dessa territorialidade. A presença do conteúdo territorial parece ainda mais forte quando o autor afirma que, na “maioria das circunstâncias, o processo de fazer sentido ou justificação para a ação ocorrerá somente se o comportamento for desafiado” (p. 134). Segundo a noção de territorialidade, todo o desafio contém ameaças ao indivíduo desafiado. Assim, o agir antes e justificar depois parece confirmar que o conteúdo das ações sociais é antes marcado pela

territorialidade, ou seja, pela necessidade de manutenção da pertença territorial, a despeito de a cultura dominante ser uma construção dialética e coletiva que, acima de tudo, preserva os interesses dos que impõem as regras de construção.

Apesar de os espaços de trabalho serem afetados pelo comportamento territorial dos ocupantes, é a cultura que fornece os parâmetros da competição. Fischer (1994) analisa a estreita relação entre espaço de trabalho e a cultura organizacional e sugere que a dimensão cultural do espaço é revelada pelo aparato normativo e dinâmico do conjunto de valores que condicionam o uso do local de trabalho e lhe dão sentido. Espaço e cultura atuam como entidades contíguas, já que esta atua como repertório no qual indivíduos, grupos e organizações buscam códigos de conduta, aprendizagem e interação com o ambiente. Funcionando como sistema estruturado de representações e valores compartilhados, transforma a organização em local de aprendizagem, ao instituir padrões de relações e normas sintetizadas num quadro de referências. O espaço surge como linguagem da cultura, em que um lugar pode prescrever o modo pelo qual as relações devem se estabelecer entre os indivíduos. Um escritório ou oficina existe como categoria simbólica que evoca uma identidade, estatutos, trocas e sugere um comportamento ajustado ao formato segundo o qual ele foi definido.

Entende o autor que, se a noção de cultura organizacional carrega um sentido antropológico de cultura, sua articulação nas organizações estaria traduzindo preocupações orientadas para elaborar uma “visão ideológica de empresa” (p. 98), para obter a adesão dos indivíduos aos valores considerados bons pelos empresários. A idéia de cultura organizacional aparece apoiada num estatuto ambíguo, cuja dimensão cultural dos espaços desponta “como um indicador de normas vigentes em locais de trabalho e como uma valorização do espaço arquitetônico” (p. 98).

Segundo o autor, as organizações utilizam o espaço como emblema. Nesse sentido, os escritórios centrais da sede seriam “arrumados para exprimir como a empresa se vê e quer se dar a ver; o espaço faz então parte desse cartão de visita; anuncia a empresa e constitui instrumento de ‘representação’ e de comunicação com o exterior” (p. 98) que orienta as interações sociais e estabelece as condições para as relações dentro-fora.

O estudo do território sempre envolve questões que se estendem à cultura, à identidade, às relações de poder, *status*, e a outras particularidades inerentes às contingências de cada caso. Idéia endossada por Freitas (2002, p. 99), que aborda a relação cultura e território e seus múltiplos desdobramentos, em estudos organizacionais segundo uma perspectiva psicanalítica:

A cultura organizacional altera também a noção de território na empresa. Objeto de disputas e conflitos, o território é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência e aos seus símbolos de *status*, não só pelo poder conferido ao cargo, mas também pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que seu ocupante tem acesso. A maior ou menor autonomia, o alcance das decisões, a relatividade das fontes de reconhecimento e gratificações potenciais são outros elementos constituintes do território. A vantagem de poder dizer-se e sentir-se pertencente a um grupo exclusivo faz da dificuldade de ser nele admitido o melhor prêmio, reforçando o sentimento de pertença ou a necessidade de filiação existente em todo humano.

O indivíduo não é constituído e marcado somente pela relação de propriedade com o território (empresa) e pela cultura organizacional, mas também pela identidade pessoal e social que emerge da apropriação desse território pelo indivíduo. Essa identidade parece ser possível somente na vinculação indivíduo-território, não existindo fora dela. No entendimento da mesma autora (p. 99):

O território, como propriedade da pessoa, comporta uma apropriação e uma identidade pessoal e social. Com a cultura organizacional, amplia-se a idéia de território, vinculando-o, não à empresa onde o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da Terra.

Das diversas e complexas dimensões que condensam a idéia de territorialidade, a mais importante é a competição pelo espaço. Por sua lógica interna, a competição opõe indivíduos que visam ao mesmo território e é essencialmente caracterizada pela defesa ou conquista desse território ou espaço, do qual os contendores pretendem para si o mesmo efeito: a ocupação excludente. Se a territorialidade é uma “qualidade natural” e se a competição é sua essência (Wilson, 1975, 1981; Ruse, 1983; Mesquita, 1995; Simmons, 1998), essa competição é culturalmente condicionada (RUSE, 1983). Daí a importância de se terem em mente os traços culturais que alocam as disputas. Se mineiros (adquirente) e paulistas (adquiridas) tiverem perfis culturais diferenciados, provavelmente competirão de forma diferente, mesmo que, na sua essencialidade, a estrutura elementar da interação territorial seja a mesma. Considerando que o núcleo deste trabalho não é a cultura, basta buscar os traços culturais de mineiros e paulistas para ilustrar as diferenças. Dentre os diversos autores que tratam do tema, destacam-se Lenartowicz e Roth (2001), segundo os quais o mineiro se caracterizaria por ser ardiloso, austero, astuto, discreto, descontraído, introvertido, reservado, desconfiado, modesto, moderado e tolerante. Já o paulista seria irrequieto, orientado para o trabalho, ligado ao dinheiro e às posses, tenaz, formal e voltado para ação.

#### **4.1.6 Território e poder**

A dimensão política das empresas reflete uma questão nuclear para a análise das organizações: o poder. Segundo Crozier (1986), as relações de poder, dependência e interação constituem problema difícil para a sociologia das organizações.

Ao longo das décadas, a idéia de poder tem sido estudada sob múltiplos enfoques, desde o conceito *weberiano* de coação pessoal, passando pela legitimidade burocrático-estrutural da autoridade, até a noção de capacidade para mobilizar recursos defendida por Clegg (1992). Por meio deste trabalho, aborda-se a análise das relações de poder do ponto de

vista da territorialidade humana (Wilson, 1975, 1981; Simmons, 1998), fundamentado na idéia de que as assimetrias das relações de poder estabelecem-se no interior da interação dos indivíduos, interação essa mediada pelo referencial de um território organizacional crítico.

As transformações nas estruturas de poder deflagradas pelas operações de integração das empresas na fase pós-aquisição remetem a Spink e Medrado (1999, p. 59) que interpretam esse conceito e sugerem que

os campos seriam espaços estruturados de posições, cujas propriedades dependem das posições nesses espaços. Em cada campo encontra-se uma luta entre o novo, que está entrando (heresia), e o dominante (ortodoxia), que tenta se defender e expulsar a concorrência.

Ainda segundo os autores, nas práticas cotidianas das organizações, um “campo se constitui, entre outras coisas, por meio da definição dos objetos de disputas e dos interesses específicos” (p. 59), que assim operam como mediadores intrínsecos às interações sociais. As disputas por interesses específicos no campo organizacional são centrais à territorialidade, já que é “nesse jogo que a negociação e o poder se inscrevem” (p. 59).

Na opinião de Sack (1986) a questão do poder estaria intimamente ligada à noção de territorialidade, que o autor considera a base do poder estruturador do cotidiano dos indivíduos e a define como uma “estratégia espacial para afetar, influenciar ou controlar recursos e pessoas por meio do controle sobre uma área” (p. 1). Ao abordá-la como forma de comportamento espacial, ele ressalta a importância de descobrir em que condições e por que a territorialidade é ou não empregada, já que pode ser examinada no contexto da motivação com o significado que o autor lhe atribui: “estratégia humana para afetar, influenciar e controlar” (p. 2).

O autor não considera a territorialidade humana como biologicamente motivada, mas como social e geograficamente enraizada; seu uso dependeria de “quem influencia e controla quem e do contexto geográfico do espaço e do tempo” (p. 2). Para ele, a territorialidade está

intimamente ligada à forma como as pessoas usam a terra, como se organizam no espaço e como atribuem significado ao lugar. Assim, o autor considera a territorialidade como o “uso histórico e significativo do espaço, socialmente construído e dependente de quem controla quem e por quê” (p. 3).

O autor supera a idéia simplista de que a territorialidade seria simplesmente o “controle de uma área” (p. 19) para defini-la de forma mais abrangente como “tentativa de indivíduos ou grupos para afetar, influir ou controlar pessoas, fenômenos e relacionamentos, pela delimitação e pelo exercício de controle sobre uma área geográfica chamada território” (p. 19). Na “delimitação, uma área somente torna-se um território quando as fronteiras são utilizadas para afetar o comportamento [dos outros] pelo controle do acesso” (p. 19). Assim, como expressão de poder, a territorialidade é uma “estratégia para estabelecer diferentes graus de acesso a pessoas, coisas e relacionamentos” (p. 20).

De acordo com a perspectiva defendida por Raffestin (1993), a

territorialidade adquire um valor bem particular, pois reflete a multidimensionalidade do 'vívido' territorial pelos membros de uma coletividade, pelas, sociedades em geral. Os homens 'vivem', ao mesmo tempo, o processo territorial e o produto territorial por intermédio de um sistema de relações existenciais e/ou produtivistas. Quer se trate de relações existenciais ou produtivistas, todas são relações de poder, visto que há interação entre os atores que procuram modificar tanto as relações com a natureza como as relações sociais. Os atores, sem se darem conta disso, se automodificam também. O poder é inevitável e, de modo algum, inocente. Enfim, é impossível manter uma relação [incluindo a territorial] que não seja marcada por ele.

Assim, territorialidade e poder estariam imbricados nas relações humanas e aparentemente têm sua origem no território. Para Dorfmann (1995, p. 105) território e poder se confundem uma vez que, no entendimento da autora, o “território é concebido como a vivência do poder no espaço”. O poder também pode ser abordado pela ótica da microfísica do poder (Foucault, 1979), vista como estrutura dinâmica e momento de manifestação de poder entre indivíduos em relação. Não somente o poder respaldado pelas entranhas da

hierarquia estrutural (territorial), mas também o poder instrumental e relacional que emerge da assimetria das relações de troca (Alves, 1999) do "homem em relação" com o outro, e simultaneamente ligado a um território (MAFFESOLI, 1998). Poder que se manifesta em malhas, redes e nós (Raffestin, 1993), permanentemente construídos e reconstruídos pela interação competitiva dos indivíduos sobre a superfície precária dos espaços simbólicos (Rodrigues, 1996) dos territórios organizacionais. Simmons (1988) sugere que o homem teria tendência inata para cobiçar poder, influência e auto-estima, ou qualquer outra coisa (território) que julgue imprescindível para aumentar as oportunidades de sobrevivência no ambiente empresarial. Assim, no contexto organizacional, as ações competitivas voluntárias podem orientar-se pela idéia de escolha estratégica (Child, 1997), cujo núcleo ressalta o papel ativo dos indivíduos e grupos de liderança capazes de influenciar suas organizações pela articulação dos processos políticos internos. Segundo o autor, a escolha estratégica pode ser entendida como o processo no qual aqueles que dominam as relações de poder nas organizações decidem sobre o curso das estratégias de ação de sua preferência.

O entendimento de que a “estratégia é a idéia por trás da ação” (Nóbrega, 1999, p. 77), sinaliza a inseparabilidade recursiva de ambas (idéia e ação) e reafirma o potencial da territorialidade para influenciá-las mutuamente. Da manipulação de recursos e situações rotineiras às escolhas estratégicas de longo alcance, a ação recria o produto impreciso das lutas entre os indivíduos e define a organização “como local onde a negociação, a contestação e a luta entre ações ao mesmo tempo divididas e ligadas organizacionalmente são onipresentes” (CLEGG, 1992, p. 59). Sendo os objetivos organizacionais reduzidos aos motivos particulares dos indivíduos que a integram, “realizar a ação estratégica exige subordinar outras ações” (p. 59) defendidas por outros indivíduos. Dessa forma, a “articulação de interesses nas [escolhas e nas] ações estratégicas constitui o meio e o resultado de um posicionamento entre outros posicionamentos possíveis...” (p. 60). Sempre que os interesses

individuais conflitantes se sobrepõem aos interesses coletivos vinculados aos objetivos organizacionais, as escolhas estratégicas podem vir a afetar processos organizacionais críticos. Em outros termos, quando as ações obedecem a critérios de manipulação carregados de territorialidade, a competição entre ações com diferentes interesses pode debilitar a qualidade das estratégias.



## 4.2 Territorialidade

A territorialidade pode ser entendida como a projeção da identidade dos indivíduos sobre o território (Mesquita, 1995), num processo que atua no nível subconsciente carregado de conteúdos emocionais. Contém a força da apropriação exclusiva do espaço (Barcellos, 1995) e articula as relações de proximidade e distância (Sodré, 1988) percebida nas linguagens, signos e códigos (Raffestin, 1993) das fronteiras, demarcadores e artefatos simbólicos.

Soja (1993) vê na territorialidade um fenômeno comportamental associado à organização do espaço em esferas de influência, ou em territórios claramente diferenciados, considerados distintos e exclusivos, ao menos em parte, por seus ocupantes ou por aqueles que os definem. Entende ainda que o mais geográfico dos modelos de territorialidade seria o das relações espaciais determinadas por inclusões ou exclusões. Assim, toca no ponto central da competição territorial: a ocupação excludente, no que tem o endosso de Raffestin (1993, p. 159), ao sugerir que "o elemento essencial a reter é a relação com a alteridade [presença do outro]. O outro sendo não somente o espaço modelado, mas também os indivíduos e/ou os grupos que aí se inserem". Esse autor defende o núcleo relacional da territorialidade, já que a "vida é tecida por relações, daí a territorialidade poder ser definida como um conjunto de relações que se originam num sistema tridimensional *sociedade-espaço-tempo* em vias de atingir a maior autonomia possível, compatível com os recursos do sistema" (p. 160, grifo nosso). E ratifica com mais ênfase, que "a territorialidade se inscreve no quadro da produção, da troca e do consumo das coisas. Conceber a territorialidade como uma simples ligação com o espaço seria fazer renascer um determinismo sem interesse. É sempre uma relação, mesmo que diferenciada, com os outros atores" (p. 161).

Segundo autores contemporâneos, a territorialidade atua no nível subconsciente e dela emergem os sentimentos de competição vividos no território; fornece as raízes de posse e

poder vinculados à idéia de pertença territorial exclusiva (MESQUITA, 1995). Revela impulsos que levam à aquisição de bens que passam a fazer parte do eu empírico (JAMES, 1910).

A territorialidade faz sentido como instinto de sobrevivência, guiado pela mente emocional. Visa a acumular tudo o que é percebido como valioso, que por sua vez é visto como território e faz parte do *self*. Inclui sentimentos de *meu* (Simmons, 1998), que representam uma colagem do indivíduo com os seus espaços físicos e simbólicos (PAGÉS *et al*, 1993). A idéia de sobrevivência é nuclear no estudo da territorialidade, já que seria ela que ativa os comportamentos territoriais destinados a garantir a sobrevivência dos indivíduos (SIMMONS, 1998). A sobrevivência pode ser definida como permanência da pertença territorial perpetuada ao longo do tempo (NÓBREGA, 1998).

Num sentido conceitual e mais amplo, corresponde a permanecer vivo. Na dimensão operacional e mais restrita, contém a idéia de duradouro que, no âmbito deste trabalho, corresponde à noção empírica de continuar: (a) no emprego (papel), exercendo as respectivas práticas, direitos e obrigações; (b) controlando informações, recursos e o espaço discricionário do cargo; (c) tendo autoridade sobre pessoas, relacionamentos e sobre o destino da empresa; (d) preservando a sua ligação e o controle sobre os territórios materiais e simbólicos; (e) saindo ileso das disputas, mantendo intacta a auto-imagem e a auto-estima; e, (f) preservando a identidade pela vinculação psíquica unitária, simbólica e duradoura com o espaço da experiência de vida, implicada na fusão do eu empírico com o mundo dos significados (JUNG, 1985).

Sobreviver de forma digna e segura (Campos, 1995) engloba, além de imperativos supostamente biológicos, os condicionantes morais e éticos impostos pelo contexto. Segundo Hobbes (2000), a conservação de si mesmo, ou pelo menos de alguns aspectos pessoais como a identidade, é o bem maior que orienta toda a atividade humana, condição que suprimiria a

exigência de comportamento ético toda vez que a própria preservação do indivíduo fosse posta em risco. O entendimento do autor parece legitimar a competição territorial pela sobrevivência materializada na ocupação excludente do espaço e remete a análise para a perspectiva do individualismo contemporâneo. No entendimento de Faria e Meneghetti (2001, p. 5), esse

individualismo, característica da atual sociedade, está carregado de um discurso que privilegia aqueles que estão aptos a se manter ilesos nas competições. É nesta perspectiva que o homem procura sempre o melhor meio de preservar as suas conquistas e, evidentemente, ampliar, ainda mais, sua dominação frente aos outros. Contudo, enquanto ser social, os indivíduos são obrigados a estabelecer relações que possibilitem sua permanência na sociedade enquanto membros legitimamente aceitos.

O elo entre o coletivo e o individual deveria se dar pelo comportamento ético, que condicionaria as ações humanas diante do egoísmo, mesmo sabendo que "todos são direcionados a agir em busca de interesses próprios e na consolidação do bem-estar, sempre procurando ampliar vantagens frente aos demais" (p. 5). Em outras palavras, os autores ratificam a natureza excludente da competição pelo espaço, que se reforçada no individualismo contemporâneo.

A territorialidade parece atuar como sistema adaptativo-estabilizador e sempre que o equilíbrio territorial é afetado, entra em ação para recompor o estado original da relação do indivíduo com os seus territórios (STAUB, 2000a; 2000b; STAUB E BULGACOV, 2000). No mundo social, regula a convivência, equilibra a densidade, estabelece espaços e distâncias entre indivíduos, organiza os relacionamentos, práticas e as manifestações da vida social e garante a permanência dos vínculos territoriais do indivíduo. No cotidiano, estrutura o fluxo das transações, as relações de troca e facilita a organização das atividades comunitárias de indivíduos e grupos (WILSON, 1975, 1981; WEIL; TOMPAKOW, 1983; SIMMONS, 1998; ALVES, 1999; FISCHER, 1994).

Como toda a temática da territorialidade, a relação do indivíduo com os seus múltiplos territórios é complexa, em especial, com os espaços organizacionais de trabalho e poder. É dessa relação que emergem os vínculos que, nas outras disciplinas, são tratados segundo a idéia de identidade.

Dentre as múltiplas formas conceituais contempladas pela literatura, Raffestin (1993) e Haesbaert (1997) discutem o conceito de território submetendo-o a um processo contínuo de territorialização, desterritorialização e re-territorialização. A territorialização seria o processo da ligação afetiva primária do indivíduo com os seus espaços territoriais. Já a desterritorialização compreenderia os mecanismos que o separam das suas raízes sociais e culturais (Pagés *et al*, 1993), enquanto a re-territorialização, vem a ser a criação de novos vínculos em substituição aos símbolos primários do solo original. As noções de territorialização e desterritorialização são analisadas na seqüência.

#### **4.2.1. Territorialização**

A territorialização compreende o processo de formação de vínculos pela identificação do indivíduo com os seus territórios de referência, sejam eles materiais ou simbólicos. Ou seja, trata da forma como o indivíduo se vincula psicologicamente ao mundo em que vive, ensejando a emergência da identidade psíquica (JUNG, 1985).

Na ótica da territorialidade, território e indivíduo, na condição de ocupante, formam um todo integrado e complexo, que se sedimenta progressivamente por meio de processo de fixação, que cria e consolida os vínculos com os territórios físicos ou simbólicos. Com isso, o território deixa de ser apenas uma área permanente (Wilson, 1975, 1981) para assumir dimensões semiotizadas repletas de signos, códigos e significados (MESQUITA, 1995). As vivências fazem com que as definições de território passem a incluir, além dos espaços geográficos, também pessoas, relacionamentos, poder, autoridade, informações, recursos,

objetos, propriedades, reputação e trabalho (JAMES, 1910; SIMMONS, 1998). A territorialidade passa a ser dada pelo significado que as coisas representam para o indivíduo.

Belk (1988, p. 139) sugere que a “chave para entender o significado dos bens possuídos é reconhecer que, conscientemente ou não, intencionalmente ou não, nós consideramos nossas coisas como partes de nós mesmos”. A razão disso estaria na fragilidade do sentido do *self* que precisa de apoio externo, que é conseguido tendo e possuindo coisas, porque, de certo modo, as pessoas são o que têm e possuem (TUAN, 1983).

A idéia de vinculação do *self* com os objetos externos vem dos primórdios da psicologia. Importante contribuição para o entendimento desse fenômeno foi dada por James (1910). No entendimento do autor, o *self* de um indivíduo seria a soma total de tudo o que ele pode chamar de seu, não somente o seu corpo e sua força psíquica, mas também suas roupas e sua casa, sua mulher e seus filhos, seus antepassados e seus amigos, sua reputação e seu trabalho, suas terras, seu iate e sua conta bancária. Todas essas coisas provocariam a mesma emoção. Se elas crescem e prosperam, ele sente-se triunfante; mas, se elas diminuem ou perecem, ele sente-se lesado, não necessariamente na mesma proporção para cada coisa, mas da mesma maneira para todas elas. O *self* de cada um seria tudo o que se tenta classificar de *para mim*. Não seria, no entanto, clara a linha que separa o *eu* e o *meu*. Por isso, os indivíduos sentem e agem muito mais com relação a certas coisas, que consideram suas, do que com relação aos seus próprios corpos. A mulher, os filhos e o trabalho podem vir a ser mais importantes do que o próprio corpo; provocam os mesmos sentimentos e os mesmos gestos de repulsa, quando atacados.

Quanto maior o controle exercido sobre o objeto, tanto mais conectado ao *self* ele se torna (BELK, 1988). O autor acredita que a identificação com as coisas começa quando a criança aprende a diferenciar ela própria do ambiente e de outras pessoas, principalmente daquelas que invejam suas coisas. A vinculação com os objetos decresceria com a idade, mas

permaneceria forte durante a vida, enquanto as pessoas procuram expressar-se por intermédio de suas posses e usam bens materiais na busca da felicidade, para lembrar experiências, conquistas e outras pessoas e mesmo para criar uma expectativa de imortalidade. A acumulação de bens recriaria um sentido de passado, identificaria o indivíduo e sua origem e, possivelmente, mostraria o curso do seu destino.

Reforça o autor que o *self* se expande pelo controle, domínio, criação e conhecimento de um objeto e pelo envolvimento devido à proximidade habitual com relação a ele, e opera no nível individual e no coletivo, envolvendo família, grupo, cultura e a identidade nacional. A ampla base empírica e teórica revelaria a importância da noção de *self expandido* como conceito central na explicação de uma variedade de comportamentos humanos.

Comungando a idéia do envolvimento do indivíduo com as suas coisas Jung (1985, p. 54) aborda a identidade psíquica afirmando que tudo “o que me pertence traz a marca do ‘meu’, [...] traz a marca de uma identificação sutil com o meu eu”. Seria uma identidade irracional e inconsciente que provém do significado simbólico que envolve todas as coisas, considerando que a simbolização decorre do fato de que cada pessoa tem conteúdos inconscientes, da mesma forma que cada objeto tem seu aspecto desconhecido. Ressalta o autor que “onde há dois desconhecidos, é impossível distinguí-los um do outro” (p. 55). Nesse espaço indiferenciado, estaria enraizada a ligação do homem com os seus objetos porque o “desconhecido no homem e o desconhecido no objeto se confundem” (p. 55). Desse espaço “surge a identidade psíquica” (p. 55).

Essa fusão está na base de conflitos e agressões territoriais. Ainda Jung (1985, p. 55) afirma que “outra pessoa não pode tocar no que é ‘meu’ e menos ainda usá-lo [...] e nos sentimos ofendidos, quando alguém revela pouca estima pelas ‘nossas’ coisas”. Pelo mecanismo da projeção, os “conteúdos inconscientes [...] permanecem projetados em tudo que é ‘nosso’, não somente em coisas sem vida como também em animais e pessoas” (p. 55).

Os “objetos de ‘minha’ propriedade [como] portadores de projeções [...] se tornam mais importantes e desempenham funções que ultrapassam os limites daquilo que são em si mesmos” (p. 55). A psique se estenderia para além dos limites da consciência.

Segundo o autor, da identidade psíquica emerge o homem que *é sempre o que já foi, como o que está para ser*. A consciência não contém a totalidade do homem, que é constituída pelos conteúdos conscientes e pelo inconsciente, cuja extensão é ignorada e cujos limites não se sabe até aonde vão. A personalidade, como potencial, é transcendente; como “inconsciente, não se diferencia dos conteúdos das projeções e se identifica com uma parte considerável dos elementos que a cercam” (p. 58).

Na mesma linha Weil e Tompakow (1983, p. 221), analisando as fronteiras invisíveis do corpo, sugerem que o “nosso corpo inclui o exterior”, de tal forma que o “território faz parte do eu” (p. 222) e compreende o espaço pessoal e social, amparado na proxêmica<sup>3</sup> de Hall (1966). Os territórios estabelecem-se pela interação social e podem ser íntimos, pessoais, neutros, sociais ou públicos, definidos segundo a natureza das relações entre as pessoas (WEIL E TOMPAKOW, 1983).

Já no campo dos estudos organizacionais, Pagés *et al* (1993) entendem que o indivíduo está ligado à organização por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas e também por conexões psicológicas. Sugerem os autores que a estrutura inconsciente dos impulsos e mecanismos de defesa é modelada pela organização, ao mesmo tempo em que nela se enxerta e induz o indivíduo a reproduzi-la, não somente ancorado em motivos racionais, mas também por razões profundas, enraizadas no inconsciente. O poder da organização reside na capacidade de influenciar o inconsciente, estabelecendo íntima conexão relacional, quase indissolúvel. Nesse nível, o indivíduo

---

<sup>3</sup>."Dimensão oculta" da cultura, que define a relação do homem com o espaço imediato (HALL, 1966). Concepção, estruturação, significado e uso social do espaço como ambiente natural ou socialmente construído e constituído pelas distâncias, consciente ou inconscientemente mantidas, na interação pessoal (RECTOR; RAMOS, 1995).

“acredita que a organização faz parte dele”; aceita uma “dominação que será cada vez mais forte na medida em que [ocorre] a dissolução da instância crítica” (p. 158). Reforçam os autores que o processo de dominação se realiza em razão da existência de regras que, obedecidas, garantem ao indivíduo segurança e poder; fornecendo um sistema de crenças, um ideal de vida, concretizado por regras e procedimentos, a organização responde a uma necessidade profundamente enraizada no inconsciente do indivíduo.

Em estudo empírico sobre a relação gerente-organização, Gaspar e Melo (1995) ampliam os múltiplos significados desses vínculos e sugerem que (a) os laços materiais/econômicos podem ser entendidos como mananciais de recompensas e estabilidade; (b) os laços afetivos, como as relações interpessoais; (c) os laços profissionais, como traços contidos na identificação com a tarefa/profissão; (d) os laços ideológicos, sob forma reverência aos princípios, políticas, diretrizes, valores e crenças repassados pela organização; e, (e) os laços psicológicos, podem ser traduzidos pela identificação do indivíduo com a organização.

Para explicar a vinculação do indivíduo com a organização Pagés *et al* (1993, p. 146) recorrem à psicanálise, segundo a qual, “pela projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, o indivíduo se torna parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir vivê-los inconscientemente sem os assumir”. No sentido inverso, “o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele” (p. 146). Segundo os autores, “o resultado desse duplo processo é a identificação” (p. 146). Dessa forma, seria produzida “uma colagem entre o inconsciente individual e o objeto, que se tornam indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz à identificação” (p. 146).



Analisando o comportamento humano nas organizações, Kanaane (1994) sugere que o trabalhador representa parte do objeto material da empresa, mas que seria importante notar que essa "reificação" aliena ainda mais o trabalhador, tornando-o um objeto em face de si mesmo e do contexto social. A reificação do sujeito decorreria da identificação dele com as condições materiais vigentes no local de trabalho, o que levaria o indivíduo a perder o “sentido real da ação exercida e do respectivo significado [...] alienando-se e tornando-se cúmplice do processo de autodeterioração” (p. 78).

O entendimento desse autor é reforçado pelas contribuições empíricas para a compreensão do fenômeno da identificação funcionário-organização trazidas por outros estudiosos, como Gaspar e Melo (1995). Sugerem as autoras que a organização funciona como referência, fundada na filosofia, nos princípios, valores e crenças, já que é essa organização do discurso que contém parte da organização real em que, ele, funcionário, acredita e que incorpora e reproduz como se fosse verdade. Segundo o conteúdo das entrevistas que ilustram o texto, um dos funcionários diz que ele “é parte naquilo ali, é parte de alguma coisa grande, importante, produtiva” (p. 139). De acordo com as autoras, o indivíduo e a organização também se misturam no teor de outra entrevista: “Eu sou a empresa e a empresa sou eu, sou eu que faço a empresa e é a empresa que me faz” (p. 139). Na ótica dos entrevistados, a organização é o mundo que garante “a sobrevivência”, é o “ganha-pão” (p. 140); ela traz “estabilidade/segurança” (p. 140); e é “fonte de renda” e “padrão de vida” (p. 142).

A empresa também é vista como “família, lar, casa” (p. 141); em outras palavras, é “uma continuação do meu lar” (p. 141). Um entrevistado, ao declarar que a organização é “parte da minha vida” [ou] “até mesmo tudo”, reforça a idéia de completa fusão e dependência. A organização é provedora: “é tudo, porque eu faço disso a minha vida” (p. 141). A empresa representa “o que eu sou, o que eu tenho, a minha qualificação, tudo partiu

dela” (p. 142). Outros vêm na organização “uma luta pela sobrevivência minha e dela” (p. 144). Reforçam as autoras que a fusão indivíduo-organização, para alguns gerentes entrevistados na pesquisa, é “simplesmente fator de sobrevivência” (p. 145). A relação é marcada pela contaminação e pela perda da capacidade crítica (Pagés *et al*, 1993; Gaspar; Melo, 1995), a ponto de um funcionário declarar: “Eu sou patrimônio” (p. 146), numa noção de pertencimento, quase de objeto. A dependência é total, quando “eu dependo 100% da empresa para sobreviver” (p. 149).

Também pesquisando a relação funcionário-organização, Schirato (1999, p. 11), conclui que, quando essa relação é superprotetora, gera “trabalhadores inseguros e sem vida pessoal”, de maneira que ambos perdem. A organização, por criar indivíduos “imaturos para o mercado”; e o trabalhador, “porque ele não cresce, apenas ocupa o espaço que lhe é concedido” (p. 11). A autora entende que quando os “limites territoriais empresa-funcionário se fundem” (p. 12), ele perde a identidade própria e cria uma dependência afetiva. O funcionário se anula e se torna uma peça inerte na estrutura da engrenagem maior. E “quanto maior o sentimento de pertencimento do funcionário” (p. 12), menor é a preocupação profissional dele. A organização também perde, quando “demite funcionários enraizados, pois perde referenciais de reforçadores de sua cultura” (p. 13).

Quando indivíduo e organização se confundem, as fronteiras entre eles desaparecem e as ameaças à organização são percebidas como ameaças reais à sobrevivência do próprio indivíduo. A insegurança em face do novo contexto, a mudança, o receio do fracasso, de perder espaço e reconhecimento da organização geram medo e angústia (GASPAR E MELO, 1995).

#### 4.2.2 Desterritorialização

O processo de afastamento do indivíduo dos seus espaços de trabalho produz a perda da relação com os territórios de referência e suas múltiplas formas de manifestação e significação. No entendimento de Pagés *et al* (1993, p. 119), a desterritorialização representa um “conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais, em destituí-lo de sua história pessoal, para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para enraizá-lo no solo [da organização], em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa”. Também consiste em separar o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo receptivo à ideologia da organização.

Com esse posicionamento os autores denunciam o uso manipulativo do processo de desterritorialização-reterritorialização pelas organizações. No processo de mudança, o indivíduo poderia ser afastado da territorialidade primária e ser compelido a se reterritorializar na organização, como referencial de identidade e reconhecimento. Nesse sentido, uma empresa transnacional analisada pelos autores, aplicaria diversos mecanismos, entre eles a prática de estágios, que “acelera a desterritorialização em relação ao seu país de origem, sua língua, seus costumes, para permitir uma reterritorialização na empresa” (p. 121). O processo de desterritorialização também poderia atingir a família, relegada a segundo plano, porque a melhor opção é “viver para a empresa” (p. 122). A “mobilidade perpétua” (p.122) e a imposição da “linguagem organizacional” (p. 123) seriam outros meios com os quais a empresa “produz um homem novo, desterritorializado, eficaz e dócil” (p. 124).

No processo de desterritorialização-reterritorialização as “políticas de recursos humanos são mecanismos essenciais que permitem evitar qualquer apropriação por uma parte da organização” (p. 124). A mobilidade perpétua permitiria evitar a apropriação do poder, já que as mudanças frequentes inibem a cristalização de interesses pessoais ou coletivos, nocivos

aos objetivos da organização. O processo colocaria os indivíduos em movimento e, enquanto os priva de enraizamento, reforçaria o poder central. A dominação do espaço dos lugares seria exercida pelos que têm poder de organizar. Na capacidade de proceder à mudança de atribuição é que estaria a essência do poder. A manipulação constante de equipes de trabalho, de seus territórios ou funções impediria a constituição de grupos estáveis, capazes de impor exigências e reivindicações coletivas. A mobilidade perpétua também anularia o entrenchamento profissional, evitando que os indivíduos retenham conhecimento estratégico vital à organização, tornando a competência não personalizada, mas fragmentada num “conjunto” organizacional abstrato.

O incentivo à competição interna seria outra prática ideológica que se embasa na valorização do sucesso individual que, na verdade, favorece o isolamento dos indivíduos. A obrigação de vencer canalizaria energias para a carreira, como elemento central da relação indivíduo-organização. O temor do fracasso transformaria energia individual em força de trabalho e resignação. O desejo de vencer e fazer carreira impulsionaria o indivíduo a trabalhar sempre mais e melhor. Fazer carreira teria efeitos de poder e prenderia os indivíduos num círculo vicioso irrenunciável. Vencer seria o único modo de receber reconhecimento, o que estaria condicionado a alcançar objetivos, a acatar regras e a reproduzir o discurso ideológico, de tal forma que o indivíduo reproduzisse nele o modelo da organização. Para ser reconhecido seria preciso vencer e ser produtivo.

Em análise, de Pagés *et al* (1993) enfatizam os aspectos negativos da desterritorialização. Já autores como Raffestin (1993) e Haesbaert (1997) percebem a existência de um processo contínuo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização permeando as relações do indivíduo com os seus territórios e estabelecendo a precariedade dos espaços.

Nas organizações, as mudanças podem ser vistas como processo de "des-reterritorialização" (Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997), pelo qual os indivíduos são afastados da realidade vigente para serem "re-inseridos" num estágio mais avançado ou pelo menos diferente do anterior (PAGÉS *et al*, 1993). Nesse sentido, a mudança cultural processada pela substituição de valores compartilhados pode ser entendida como um processo de des-reterritorialização.

Também alterações no controle da propriedade, a atualização de tecnologias, sistemas, processos, a alteração de padrões de procedimentos, das rotinas, papéis, práticas e do estilo de gestão, a substituição de dirigentes, a mudança de endereços e locais de trabalho, a redefinição dos espaços de trabalho e outros eventos podem ser vistos como processo de desreterritorialização, já que abandonam os significados de uma realidade e os substituem por outros. Recorrendo a Wilson (1995), a mudança é predominantemente fenômeno de percepção individual, que pode ser abordado com base em aspectos comportamentais, estruturais e culturais. Considerando a territorialidade, verifica-se uma colagem (Pagés *et al*, 1993) do indivíduo com os seus espaços físicos e simbólicos (Rodrigues, 1996), dos quais estruturas e culturas podem ser enquadradas na categoria dos últimos. Assim, uma modificação na base territorial simbólica, percebida na estrutura ou na cultura, vai afetar o comportamento do indivíduo, que se movimenta nos limites conceituais do território (espaço de trabalho) que imagina dominar.

Se de fato estruturas, culturas e estratégias são "construtos" idealizados para proteger os interesses dos indivíduos que dominam as relações de poder (Pettigrew; Ferlie; Mckee, 1992; Pettigrew, 1993), então, efetivamente, exercem função territorial de preservação de significados.

Se a mudança é essencialmente fenômeno da percepção individual que altera estruturas e culturas (Wilson, 1995), ela carrega um significado territorial que afeta o

comportamento dos indivíduos pela presença de oportunidades e pela emergência de conteúdos ameaçadores à permanência deles nos espaços de trabalho (SIMMONS, 1998). Enquanto a desterritorialização é a privação do sujeito do seu solo original (Pagés *et al*, 1993), a reterritorialização é a "religação" do indivíduo à estrutura simbólica dos novos territórios, fazendo com que a organização seja novamente a mediadora de significados para as carreiras e conquistas pessoais (RODRIGUES, 1997).

A desreterritorialização, pela proximidade com as mudanças e a importância crítica para o entendimento das atitudes, motivações e resistências subjacentes às transformações organizacionais, é tema que, por si só, emerge como campo fértil e propício ao aprofundamento das pesquisas teóricas e empíricas no contexto das empresas.

Considerando que o estágio tecnológico das empresas pode ser um foco problemático, o processo de substituição de tecnologias, sistemas, processos, fluxos produtivos, rotinas, padrões de procedimento e práticas e a demanda por novos conhecimentos, habilidades e competências dos indivíduos alocados na estrutura de cargos, as transformações impostas pela integração pós-aquisição devem ser analisadas no nível das práticas decorrentes da ocupação dos cargos e seus elementos constituintes (atividades, tarefas e funções) e no nível do exercício dos papéis ocupacionais.

#### **4.2.3 Territorialidade e identidade**

Na falta de referências empíricas consistentes no campo da territorialidade para embasar o estudo da identidade, é oportuno recorrer aos campos tradicionais do saber, segundo os quais a identidade pode ser entendida como “fonte de significado e experiência” (Castells, 1999, p. 22), representada por um “processo de construção de significado com base em um atributo cultural” (p. 22). O significado é definido pelo autor como “a identificação simbólica, por parte de um ator social, da finalidade da ação praticada por tal ator” (p. 23).

Esse significado “organiza-se em torno de uma identidade primária (uma identidade que estrutura as demais) auto-sustentável ao longo do tempo e do espaço” (p. 23), lembrando que, do “ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída” (p. 23).

A identidade também pode ser definida pelo “reconhecimento individual de que se pertence a certos grupos sociais, juntamente com o significado emocional e de valor, para si, de filiação a um grupo” (TAJFEL, 1978, p. 31). A identidade pode ser percebida como “fenômeno subjetivo, mas sobretudo social, pelo qual a definição individual do eu depende da maneira como o sujeito se autodefine em relação aos outros” (RODRIGUES, 1997, p. 50). Por isso, segundo a autora, a “identidade necessita estar continuamente informada pelo ambiente e pela cultura” (p. 50). O “indivíduo, no entanto, faz uso dessa informação de modo que tenha sentido para ele” (p. 50). Com esse mecanismo, cria-se uma situação de dependência da identidade com relação à cultura e a outros significantes e coloca o indivíduo numa condição de vulnerabilidade diante do eventual perecimento desses significantes (CHILD E RODRIGUES, 1993).

Entende Rodrigues (1997, p. 50) que a experiência bidimensional do “eu distinto” [simultaneamente] “integrado ao mundo social [...] cria ambigüidades” que instabilizam a identidade reproduzida na auto-imagem, com base na imagem do contexto referente. Na visão de Collison (1992) essa precariedade compele o indivíduo a uma contínua luta por segurança, concretamente retratada na congruência das imagens que o indivíduo faz de si próprio e do seu referente.

Caldas e Wood Júnior (1997) relacionam o conceito de identidade com as diversas noções de imagem; estabelecem uma convergência conceitual entre as idéias de papel, imagem e identidade atribuída à identidade do grupo, em cotejo com o contexto. Essa abordagem cria um campo de proximidade entre as noções de papel, práticas e identidade e assume relevância no contexto da análise organizacional, lembrando que os indivíduos ligam-

se à organização mediante o desempenho de papéis e, pelo desempenho desses papéis, atribuem significado a si próprios (Foote, 1951; Burke; Tully, 1997; Rodrigues, 1997) e “reafirmam os valores da organização” (Rodrigues, 1997, p. 51), trazendo à baila a problemática das mudanças organizacionais.

Caldas e Wood Júnior (1997, p. 13) também exploram o conceito de identidade derivado das noções *eriksonianas* de identidade individual e dos aspectos culturais e simbólicos das organizações. As pesquisas nesse campo estabelecem uma “ligação entre os estudos da identidade no terreno organizacional e no campo da Psicologia Social” e são várias as que “abrangem conceitos de identidade individual, grupal e organizacional”. Os padrões evolutivos dos estudos sobre identidade têm “caminhado no sentido *do individual para o coletivo*, e do *ponto de vista de observação interno para o externo*” (p. 13, grifo dos autores). Os autores introduzem conceitos sobre a *definição da identidade*, que se embasa em três parâmetros os quais estruturam a identidade: “o ser *central, distintivo e duradouro* – e dos seus opostos – o poder ser *fragmentado, não distintivo e efêmero*” (p. 14, grifo dos autores). Vinculam a identidade individual com o espírito da sua época, mostrando que com o Cartesianismo e o Iluminismo surge a “crença na possibilidade de construção de uma identidade autônoma” (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1997, p. 15). Crença essa que estaria abalada, já que a “identidade não é mais vista exclusivamente como uma *entidade autônoma, estática e duradoura*” (p. 15, grifo dos autores), e sim como “um processo de construção [...] mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da *interação simbólica* com o seu meio” (p. 15, grifo dos autores).

Parece haver, no entanto, um "núcleo autônomo irremovível" em torno do qual gravitam os referentes contingenciais impostos pelas comunidades que assinalam a trajetória de vida, e que sustenta a continuidade do indivíduo em tempos de transição e de ruptura com



os seus múltiplos territórios de sobrevivência. Sem esse "centro auto-referente"<sup>4</sup> (interno) provavelmente o eu empírico (James, 1910; Jung, 1985) sofreria abalos irreversíveis ante o perecimento do referente (externo), como nos casos das rupturas e transformações provocadas pelas transições de controle nos processos de aquisição.

A psicologia junguiana trata a identificação como o processo de formação de identidade entre o indivíduo e o seu referente significativo, no qual analisa a forma como o indivíduo se liga psicologicamente ao mundo em que vive, na emergência da identidade psíquica, abordada como identidade irracional e inconsciente, ativada pelo significado simbólico que envolve todas as coisas (JUNG, 1985). Segundo o autor, a simbolização teria origem no encontro dos conteúdos inconscientes da pessoa com o aspecto desconhecido de cada objeto.

Segundo Pagés *et al* (1993) o indivíduo estaria ligado à organização por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas e também por conexões psicológicas. Sugerem os autores que a estrutura inconsciente dos impulsos e mecanismos de defesa é modelada pela organização, ao mesmo tempo em que nela se enxerta e induz o indivíduo a reproduzi-la, não somente ancorado em motivos racionais, mas também por razões profundas, enraizadas no inconsciente. A ligação do indivíduo com a organização é um produto da “projeção sobre o objeto, de partes de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos” (Pagés *et al*, 1993, p. 146), de tal forma que o “indivíduo se torna parte do objeto, que vai então expressar, em seu lugar, seus medos e seus desejos e lhe permitir vivê-los inconscientemente sem os assumir” (p. 146). No sentido inverso, quando “o objeto assim investido pelo inconsciente do indivíduo é introjetado, ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele” (p. 146). Segundo os autores, “o resultado desse duplo processo é a identificação” (p. 146), que produz “uma colagem entre

---

<sup>4</sup> Que pode ser o *Self* (Jung, 1985) ou também a *identidade primária* (Castells, 1999).

o inconsciente individual e o objeto, que se tornam indissociáveis, sem que o indivíduo tenha consciência do processo que conduz à identificação” (p. 146).

Para Rodrigues (1997, p. 61), a “natureza duradoura da identidade e sua concomitante essência volátil sugerem que os indivíduos abstraem significados, para sua identidade, de experiências sociais passadas, bem como do desempenho de seus papéis atuais”. Para Strauss (1959) os indivíduos filiam-se a grupos que são em si, produtos do passado, e “tendem a avaliar suas interações dentro do grupo, de acordo com a sua contribuição de uma auto-imagem positiva” (RODRIGUES, 1997, p. 61). Com essa idéia, evidencia-se a natureza da ligação imagética do indivíduo com o referente significativo (a organização) que não é somente sincrônica, mas também diacrônica. Isso é particularmente importante nas mudanças produzidas pelas aquisições porque, ao que tudo indica, a sincronia não é suficiente para estabelecer a identificação, sendo a diacronia imprescindível ao processo. Ou seja, é necessária uma vinculação histórica, de permanência e de continuados investimentos afetivos (CHANLAT, 1991). Lembra Tajfel (1978) que um indivíduo "permanece" como membro de um grupo enquanto esse contribui para sua identidade; e, se os grupos (e as organizações) não mais conseguem produzir significados positivos para a auto-imagem, o indivíduo tende a abandoná-los. Essa questão é relevante em processos de transição, quando a organização precisa reter talentos em papéis organizacionais críticos.

Na perspectiva da territorialidade, vista como ligação do indivíduo com o seu território, é oportuno o entendimento de Ciampa (1993, p. 201) quando sugere que "na *práxis*, que é a unidade da subjetividade e da objetividade, o homem se produz a si mesmo. Concretiza sua identidade". Essa idéia torna-se ainda mais atraente com a sugestão complementar de Hall (1999, p. 11) de que a “identidade [...] preenche o espaço entre o ‘interior’ e o ‘exterior’- entre o mundo pessoal e o mundo público”, de tal forma, que a “identidade então, costura [...] o sujeito à estrutura” (p. 12). A identidade vincula o indivíduo

às práticas, aos papéis, ao espaço de trabalho, ao cargo. Daí a importância de entender o cargo como território e como referente basilar para constituição da identidade do indivíduo e das dificuldades postas por esse fenômeno para a aceitação das mudanças propostas pela adquirente.

Castells (1999, p. 23) propõe um desdobramento de conceitos sugerindo que os *papéis* representam o lado objetivo e são “definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações”, enquanto as *identidades*, no pólo subjetivo, “constituem fontes de significado para os próprios atores”. Os “papéis organizam funções”, enquanto as “identidades organizam significados” (p. 23).

A “cultura e a identidade são inter-relacionadas e interdependentes, à medida que uma necessita da outra como fonte de significados” (RODRIGUES, 1997, p. 50). Nesse sentido, o estudo da identidade na fase de integração de atividades operacionais e administrativas num processo de aquisição, não pode prescindir do principal referente: a organização como território de ocupação, na qual as disputas territoriais por espaços de sobrevivência são condicionadas pela cultura.

### **4.3 Competição territorial**

A essência da territorialidade é o comportamento territorial que se materializa por meio da competição pelos espaços de convivência, permanência e sobrevivência visando a sua ocupação excludente (Wilson, 1975, 1981; Ruse, 1983; Mesquita, 1995; Simmons, 1998) para restaurar o equilíbrio territorial (STAUB, 2000a, 2000b; STAUB; BULGACOV, 2000).

Na competição pelo espaço, obriga-se à defesa da posse e do uso dos espaços que parecem valiosos (Hall, 1966; Rodrigues, 1996; Simmons, 1998), tais como *status*, identidade, prestígio e mesmo estruturas simbólicas que atualizam relações de troca e poder (RODRIGUES, 1996; BOURDIEU, 1998).

As eventuais ameaças à permanência no território suscitam o comportamento territorial que compele às disputas que visam a defender o território de sobrevivência. O homem é um ser territorial, cujo senso de territorialidade afeta o comportamento em todos os níveis da ordem social (SOJA, 1993). Ou na visão de Raffestin (1993, p. 162), a "territorialidade se manifesta em todas as escalas espaciais e sociais; ela é consubstancial a todas as relações e seria possível dizer que, de certa forma, é a 'face vivida da 'face agida' do poder". Esse posicionamento remete para Soja (1993) e o que ele chama de elementos da territorialidade: senso de identidade espacial, senso de exclusividade, e compartimento da interação humana no espaço. Por isso desrespeitar fronteiras provoca respostas agressivas de defesa, já que toda a invasão é percebida como ameaça à sobrevivência e às questões de poder (WEIL; TOMPAKOW, 1983). A defesa territorial enraizada na territorialidade humana emerge de sentimentos de rivalidade, competição e posse, legitimados por uma ideologia territorial que hostiliza forasteiros em nome da uma pertença territorial exclusiva (MESQUITA, 1995).

De forma objetiva, a competição territorial, assumida como luta contínua por um lugar ao solo condicionada pela cultura, tem a capacidade de ordenar o espaço, dividir o trabalho e produzir nichos que especializam as funções e melhorar a eficiência competitiva. É a luta constante pela sobrevivência e pela realidade concreta da vida e das coisas que afeta a distribuição dos espaços físicos e simbólicos (PIERSON, 1973).

De modo mais preciso, a ocupação territorial define o ato de apoderar-se de um território, tornando-o próprio pela posse, para uso exclusivo, ainda que sem a pertença legítima. É o mecanismo que permite a apreensão e a posse do espaço, pela dominação física e psicológica sobre um território (FISCHER, 1994). No mundo dos fatos, a ocupação acontece segundo o princípio da Física de que dois "corpos não podem ocupar o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo" (SIMMONS, 1998, p. 61). No campo da Psicologia significa que

os indivíduos “não podem manter ao mesmo tempo duas percepções mutuamente excludentes de propriedade” (p. 61). O primeiro a se apoderar do território ou o que for o mais visível ao fazê-lo, cria para os outros, a percepção psicológica definitiva de propriedade (DAWKINS, 1979; SIMMONS, 1998).

#### **4.3.1 Competição pelos espaços organizacionais**

No ambiente de trabalho, o espaço destinado ao indivíduo é progressivamente investido como local pessoal. Por meio de variadas atitudes e ações específicas, o indivíduo revela uma inclinação para habitar o lugar para o qual foi designado. Nesse ambiente específico, ele institui procedimentos que lhe facilitam as tarefas, reage à intromissão dos outros por uma defesa característica de seu território, cria para si mesmo sistemas de adaptação e dominação que traduzem a relevância de seu espaço como ponto de ancoragem.

Esse processo de territorialização se manifesta com maior intensidade em torno do posto de trabalho, porque “esse está investido como lugar que nos pertence, [...] local do qual temos um pouco a sensação de ser proprietários” (FISCHER, 1994, p. 94). Os continuados investimentos afetivos no local o caracterizam “como uma espécie de concha pessoal valorizada ou desvalorizada, mas com a qual nos identificamos: ele define nosso lugar” (p. 94). Recepção a projeção da identidade e liga o indivíduo ao mundo (Mesquita, 1995), ao operar como ponto de conexão e inserção na realidade física externa.

Fischer (1994) entende que, com base no valor central atribuído ao lugar, o indivíduo “desenvolve com o espaço circundante, mais ou menos vasto, modalidades de interação variadas e dificilmente reconhecíveis pelo observador de fora” (p. 94). Faz menção aos jogos territoriais de ocupação, que operam no nível inconsciente, daí sua pouca visibilidade (SIMMONS, 1998).

Fischer (1994) enumera algumas situações que revelam interações típicas do comportamento territorial: (1) pelo período que segue o ingresso na organização, verifica-se que toda a “integração pessoal passa por modalidades específicas de relação com o espaço” (p. 94), considerando que todo trabalho novo corresponde a “novo aprendizado de um sistema de lugares” (p. 94), que o indivíduo progressivamente procura conhecer, definir e dominar pela apreensão e manipulação dos códigos específicos. Para o autor trata-se de uma fase de tateamento, que caracteriza o espaço como lugar de incerteza, com frequência de deslocamentos maiores do que os expressamente autorizados; (2) a fase de exploração dos novos locais, fora do círculo do grupo, em geral é realizada em companhia de um membro mais antigo do grupo; (3) o espaço é objeto de socialização e, por intermédio do grupo, é feita a iniciação no lugar novo, onde o processo de integração social e a fase de aprendizagem do território profissional representam uma realidade bipolar dessa dinâmica.

Destaca o autor que o conhecimento dos novos territórios representa um rito iniciatório de inserção no grupo, que permite a compreensão do trabalho, funcionando simultaneamente como avaliação da integração social do recém-chegado.

Numa perspectiva teórica, a idéia de pertencimento progressivo a um espaço parece implicar uma duração suficiente dos lugares, para que possa operar-se uma apropriação maior. O processo de territorialização supõe significados que superam a dicotomia das dimensões técnicas e sociais, porque “a inserção satisfatória numa atividade não se realiza unicamente de acordo com a adequação competência-tarefa, mas igualmente segundo a qualidade de enraizamento potencial representado pelo espaço organizacional” (p. 95). Uma característica marcante do comportamento territorial é a de atribuir valor aos locais de recolhimento ou lugares-refúgio, considerando que o conhecimento do terreno e a crescente familiaridade do lugar constituem um sistema de referência mental, que cobre parcialmente os espaços materiais, já que o indivíduo amplia ou diminui os lugares segundo a importância de conteúdo

vital que representam. Os indivíduos, por suas relações e deslocamentos, vão percebendo os múltiplos espaços como bons ou maus, positivos ou negativos, quentes ou frios, interessantes ou desinteressantes. Todas as organizações possuem espaços vagos situados nos limites dos espaços funcionais claramente definidos. São espaços difusos que permitem a criação de espaço pessoal marginal, segundo formas mais ou menos visíveis de apropriação. No entendimento do autor, com esse comportamento, compreende-se que o espaço onde se trabalha é utilizado como território próprio; seu ocupante marca-o como domínio sob sua autoridade. A emergência do comportamento territorial em ambientes de trabalho depende de condições que ensejam a sua manifestação: a natureza do trabalho, a mobilidade, a estabilidade do grupo de pertença, a personalidade do indivíduo. Os estudos do autor sugerem que a ocupação do espaço como território próprio envolve sentimento de responsabilidade e constitui indício da força do sentimento de se pertencer e do grau de comprometimento da pessoa na organização.

Segundo Fischer (1994), o espaço de trabalho é, simultaneamente, espaço pessoal que afirma a identidade do ocupante e o seu estatuto no contexto da organização. A personalização do local de trabalho acontece de várias formas como interferência no estilo, na decoração, na redistribuição da mobília ou na construção de barreiras mais ou menos visíveis. Os modos de manipulação do lugar podem revelar o grau de liberdade e de poder detidos pelo ocupante, já que quanto mais personalizado o espaço, tanto mais a margem de autonomia pode ser importante. O grau de personalização do espaço de trabalho parece estar estreitamente vinculado ao nível hierárquico que, quanto mais alto, mais “se dispõe de ócio” (p. 96), aliado a uma capacidade de mobilização de recursos do espaço. Todavia, ressalva o autor, essa correlação é afetada por pressões que obrigam os indivíduos a aceitar a arrumação específica dos espaços que ocupam, segundo as normas vinculadas ao seu estatuto e dentro do sistema de regras estéticas gerais vigentes no plano ambiental de locação desses espaços. A

personalização emerge como o “desejo de fazer reconhecer e apreciar sua individualidade na organização” (p. 96). Numa visão mais ampla, pela multiplicidade das expressões de individualidade, são conhecidos os códigos de “mensagem que oferece para os colegas ou para os visitantes, informações sobre os gostos, as preferências, as opiniões e os hábitos de um indivíduo” (p. 96). O comportamento territorial presente no processo de personalização também implica a “transformação de um espaço, regido por normas funcionais, num local regulado por normas mais ou menos privadas” (p. 96). O autor identifica um paradoxo que revela um aspecto crítico do “comportamento humano nos sistemas sociais: ele tende a criar uma esfera privada, um espaço para si num sistema em que, por definição, o espaço, na maior parte do tempo, não lhe pertence” (p. 96).

As observações do autor parecem confirmar essa inclinação territorial para arranjar o espaço de trabalho como zona privada, protegida de elementos irritantes do ambiente imediato, como ruídos, conversas e movimentação de pessoas. A privatização surge como regulação dinâmica do espaço, sendo ela mesma provedora de fatores que tanto a facilitam quanto a restringem. Manifesta-se no arranjo, orientação e tamanho dos espaços, na existência de paredes ou divisórias e se opõe às normas e políticas organizacionais que a reprimem. O isolamento obtido por barreiras físicas retém conteúdos ambíguos, porque, ao mesmo tempo em que pode “criar o sentimento de estar em casa [...], pode ser sentido pelos outros como a colocação de uma distância” (p. 96).

Problemas relativos à apropriação privativa e excludente dos espaços teriam sido detectados especialmente no estudo dos escritórios-paisagem, nos quais os indivíduos teriam externado constrangimentos e insatisfações ligados ao *stress* provocado por perturbações visuais e auditivas, por freqüentes interrupções do trabalho e pelo desconforto produzido pelo ambiente físico (temperatura, luminosidade). Diante desses fatores, verifica-se que a privatização parece estar associada ao grau de reclusão do lugar e à densidade da ocupação.



O trabalho de Fischer (1994) revela que a demarcação de território pessoal com barreiras físicas e psicológicas é comportamento significativo: carrega o sentido de possuir para si o espaço exclusivo, definido e destacado do todo indeterminado do ambiente organizacional. Estudos de alguns escritórios indicam que os indivíduos se sentiam vulneráveis, expostos aos outros e impotentes para gerir o próprio espaço, porque as fronteiras do espaço pessoal eram frágeis e difusas. A possibilidade de reter um espaço exclusivo emerge como determinante crítico na arrumação dos escritórios, porque "faz parte da arrumação de si. Constitui uma das expressões da identidade utilizada ao mesmo tempo para se adaptar ao espaço e para transformá-lo" (p. 97).

Insiste o autor em que "o indivíduo jamais se inscreve nos recortes estritos dos espaços funcionais; ele nunca é inteiramente determinado pelo peso de suas pressões" (p. 97). E esclarece: "Se ele se ajusta aos lugares que lhe foram impostos, desenvolve em relação a eles comportamentos que se caracterizam por adaptações diversas as quais podem ser explicadas pelo conceito de apropriação" (p. 97). Essa apropriação caracteriza essencialmente a fixação a um lugar e implica o domínio pessoal sobre o local.

Segundo o autor, para materializar-se, a apropriação apóia-se em suportes ambientais que se consubstanciam num elenco quadripartido:

(a) a posição do posto numa configuração de conjunto, seja ao lado, seja no centro, seja ao longo de um fluxo de circulação, aberto ou fechado;

(b) a especificidade do lugar, administrativo ou hierárquico, necessitando de especialização ou de quantificação que exclui outras pessoas;

(c) o fechamento maior ou menor de um espaço: abrigado ou exposto, com presença ou ausência de divisórias visuais; e,

(d) a mobilidade mais ou menos importante dos objetos que compõem o espaço, isto é, elementos fixos ou semifixos.

A apropriação é entendida como fenômeno complexo que concretiza e exprime a fixação a um local definido e demarcado. Segundo o autor, ela pode ser interpretada como processo de nidificação, prescrito no rito de ocupação, que transforma o espaço indeterminado na casa ou ninho do indivíduo.

Pelos aspectos críticos da relação com o espaço, retidos na idéia de território, e pela personalização e o valor da apropriação, observa-se que os arranjos e a rearrumação somente adquirem sentido pelas relações que os indivíduos mantêm com elas. Tais relações propendem bem a situar as variações culturais e os tratamentos sociofuncionais do espaço e constituem "fonte de informações importante para os que decidem e os que concebem a maneira pela qual o espaço racional é objeto de um tratamento irracional" (p. 98), provavelmente ditado pela mente de sobrevivência (SIMMONS, 1988).

No entendimento de Fischer (1994), uma análise semiótica dos espaços de trabalho poderia revelar que um prédio industrial ou administrativo é antes emblema que instrumento, de modo que se imponha primeiro pelas configurações que dão caráter específico a um conjunto de funções e atividades, cuja "forma arquitetônica é um espaço monumental no sentido de que ele remete ao caráter impressionante da atividade que aí se desenvolve, sem medida comum com a escala humana" (p. 99). Pelos locais de acesso e entrada, permite-se observar como esse aspecto se inscreve no território e se impõe pouco a pouco ao observador, à medida que surge uma variedade de índices que informam a sua natureza e relevo. Desde a altura física da edificação, sua fachada e logotipo e seu sistema de sinalização, até os espaços verdes e áreas circundantes de estacionamento, "toda a arrumação evoca sensações e produz apreciações sobre o espaço de trabalho, seus valores e sua imagem" (p. 99). Todas essas questões podem materializar-se pelos tipos de fachada revestidas com materiais luxuosos e pela decoração que produz uma imagem supervalorizada da organização e do trabalho. Paradoxalmente esses mesmos artefatos podem ocultar, ao mesmo tempo, "a feiúra, o caráter

vetusto e as pressões reais dos lugares que eles abrigam” (p. 99). O espaço arquitetônico articula os componentes funcionais, mas também opera a apresentação da organização. Para o autor, se uma fachada impõe um estilo monumental, que lembra um domínio funcional como símbolo de potência e dominação, também pode ser percebida num papel contraditório, no momento em que atualiza funções opostas de representação e mascaramento. Em razão dessa ambigüidade, mantém-se a “atenção sobre o grau de congruência entre os espaços arrumados para estabelecer os contatos com o exterior e aqueles arrumados para os empregados” (p. 99), considerando que espaços de recepção e acolhimento atuam como locais de interação com o exterior e constituem espaços idealizados sobre o modo da transparência e do bem-estar destinados a criar uma imagem de conveniência. O mesmo autor sugere que, à medida que o interior da organização é penetrado, os indivíduos são acolhidos por outros ambientes, de diferentes atmosferas, desnudando-se uma realidade na qual “o espaço é despojado de qualquer preocupação socioestética para ser inteiramente organizado em torno de uma preocupação racional” (p. 99).

A articulação ordenada do espaço organizacional não se resume somente na representação emblemática, da mesma forma que os “espaços de trabalho não constituem apenas produtos abstratos e neutros: eles são investidos e carregados simbolicamente pelos códigos sociais e pelos valores que não correspondem necessariamente aos da cultura organizacional” (p. 100). Nas interações simbólicas com os valores ambientais do meio social, o espaço atua como vetor de comunicação, que produz uma mensagem sobre a organização e sobre seus ocupantes.

Para Fischer (1994, p. 100), o espaço “define a organização por suas características simbólicas, isto é, pelas categorias de representação e dos sistemas de crenças, dotados de valores”. Os espaços de trabalho assumem “figuras simbólicas compostas pelo conjunto das interações e das representações que seus ocupantes vivem” (p. 100). Esse formato de

“densidade da estrutura social vai conferir ao espaço atributos, em função das orientações e dos jogos [territoriais] que ele representa” (p. 100).

A preocupação em apreender a dimensão simbólica se apresenta na dinâmica pela qual se orienta a seqüência da arrumação do espaço. Os administradores procuram definir critérios para salientar a identidade organizacional na face visível dos arranjos de acomodação, destacando a importância do clima organizacional, o conhecimento dos produtos, as posturas dos dirigentes sobre o futuro, a imagem que membros e público têm da organização, antes da concepção de novos projetos de longo alcance (SUNDSTROM E SUNDSTROM, 1986; FISCHER, 1994). Com essa postura, parece que se quer acobertar um canal subjacente entre as articulações impregnadas de territorialidade e a abordagem de dimensões organizacionais estratégicas, que pode vir a fazer com que as escolhas sejam contaminadas pela competição territorial entre dirigentes.

Fischer (1994) considera o espaço e os símbolos que o emolduram como um recurso, mas com a ressalva de que, para que efetivamente o sejam, devem evocar imagens que cativam os indivíduos e ainda estabelecer alto grau de coerência com as necessidades territoriais deles. A realidade concreta da cultura espacial da organização endossa os projetos, impõe forçosamente uma “consideração dos valores relativos ao espaço e [que são] partilhados pelos membros de uma organização” (p. 101). Para que uma nova estrutura organizacional possa preencher a sua função de identidade, é necessário dar a conhecer os recursos instrumentais e vitais que se propõe oferecer aos seus membros, os valores sociais que lhe são atribuídos e a significação imagética que lhe dão os que nela trabalham. Essas particularidades insinuam que “a concepção e a arrumação, de um lado, e o uso dos espaços, de outro, são atravessados pelos jogos [territoriais] e pelas contradições da organização do trabalho” (p. 101). É importante reter que toda a “arrumação reflete uma tensão entre uma concepção do espaço definido habitualmente a partir de um simbolismo do espaço, que é dos

dirigentes e sua apropriação pelos agentes que interpretam os dados e os estímulos do ambiente, em razão do sentido que o trabalho tem para eles” (p. 101). Reforça o autor que a existência dessas tensões não esvazia a realidade simbólica do espaço; ela revela sua natureza: é um produto da cultura organizacional do qual o espaço constitui suporte e desafio. Na aparência, esses indícios constataam a presença relevante de um comportamento competitivo carregado de territorialidade, sobre a superfície exígua do espaço de sobrevivência encartado nos limites do território organizacional (SIMMONS, 1998).

Segundo Fischer (1994), o avanço tecnológico permite antecipar tendências que poderão ter forte impacto na concepção e arrumação dos lugares. A informatização fará recompor os espaços de trabalho. O escritório como local de tratamento de informações, baseadas em papéis, se transforma numa realidade digital, conectada a sistemas e redes. A evolução redefine o ambiente de trabalho em torno de um núcleo informático multifuncional: “seu lugar estratégico não é mais apenas e essencialmente avaliado em função da distância-proximidade física em relação ao poder, mas pela sua localização numa rede de informações e sua capacidade de nela intervir” (p. 101). A nova realidade transcende a concretude do *bureau* e encaminha a idéia de uma burocracia digitalizada está em vias de construir a nova concha do homem no trabalho que, por sua vez, permite antever a nova relação com o espaço mediada pela utilização intensiva de equipamentos informáticos.

Um impacto mais contundente da “mutação tecnológica refere-se ao lugar dos espaços de trabalho no espaço social” (p. 102). O *design* dos locais de trabalho decorrente do *taylorismo* recai sobre dois aspectos segregativos: de um lado, uma cisão entre espaços de trabalho e de habitação; de outro, uma cisão no interior dos espaços de trabalho por uma clara separação dos locais produtivos e dos locais administrativos.

Do mesmo autor, é a sugestão de que a tecnologia da informação também provoca uma redefinição das fronteiras e especificidades próprias dos locais de trabalho. Muitas

atividades não mais exigem que todas as pessoas se concentrem simultaneamente em determinado local físico de trabalho. Nesse sentido, o tratamento de informações não é mais dirigido por uma localização geográfica das tarefas, mas insere-se num ponto crítico de uma rede de sistemas e processos, que poderá ser operada a distância, em tempo real, o tempo todo.

Na visão do autor, essas tendências propõem uma situação emergente: “a concepção e a vivência do local de trabalho estão envolvidas numa dinâmica nova” (p. 102). Contudo nada parece indicar que escritório ou fábrica, percebidos como locais diferenciados, venham a desaparecer; mas deve surgir nova articulação da perspectiva espaciotemporal, que tem sido nuclear na referenciação organizacional da atividade humana, especialmente nas relações de poder, produção e troca.

A despeito da magnitude e do significado das mudanças produzidas pela tecnologia da informação sobre as novas concepções dos espaços de trabalho, “permanece o fato de que, para quem trabalha, o espaço será sempre vivido como porto de fixação e um local de enraizamento” (p. 102), percebido e experimentado como espaço de sobrevivência (SIMMONS, 1998).

No contexto das mudanças, a percepção do perigo iminente cria um ambiente propício para a emergência do instinto de sobrevivência, que ativa a territorialidade; essa, por sua vez, compele à competição territorial, porque sempre as pessoas procuram ocupar um espaço de segurança, mesmo entre os escombros produzidos pela mudança (SIMMONS, 1998).

O estudo da ação territorial ampara-se na idéia de que a organização “orienta-se para as áreas de ação, atividade e processualidade da vida coletiva, sua forma-em-ação” (SPINK, 2001, p. 12), implicando que não existe organização sem ação. Para alguns autores, entre eles Morgan (1996) e Machado-da-Silva e Nogueira (2001), toda ação tem um aspecto simbólico e significativo que, mais do que causa do agir se realiza por meio do agir, de tal forma que a

prática sempre “recorre ao mundo da ação, do fazer coisas” (MARSDEN; TOWNLEY, 2001, p. 31). No nível individual, segundo Ciampa (1993, p. 135), o “indivíduo não é mais algo: ele é o que faz”. Esse indivíduo constitui-se pela atividade (ação) na qual o "papel é uma atividade padronizada previamente" (p. 136). Se o indivíduo “não é algo, mas sim o que faz, o fazer é sempre atividade no mundo, em relação com os outros” (p. 137). É necessário, então, ver o "indivíduo não mais isolado [...], mas em relação" (p. 137) que se apresenta “desempenhando papéis, assumindo papéis” (p. 172) decorrentes da sua posição. Assim, torna-se importante encaminhar a análise da *ação* para o contexto da territorialidade, diferenciando-a da ação social no sentido tradicional.

Se na concepção de Mead (1934), o indivíduo (*self*) relaciona-se com o outro generalizado embebido na estrutura social, na estrutura da ação territorial, a interação é sempre tridimensional ao colocar em oposição o indivíduo (*self*) e o outro (concorrente e ameaçador) na disputa por um território, que vem a ser o terceiro elemento estruturante da ação (FIG. 1). No estudo da territorialidade uma dicotomia funcional estabelece a relação

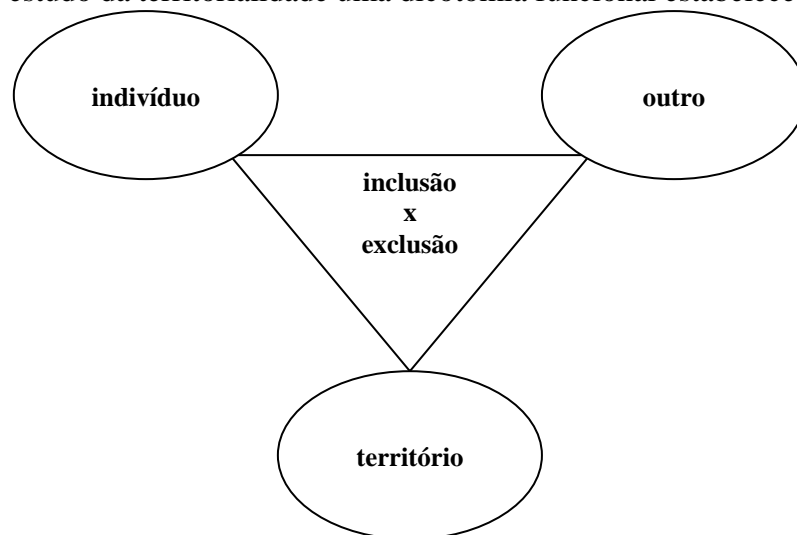


Figura 1: Estrutura elementar da interação territorial  
**Fonte:** base teórica

inclusão/exclusão territorial, materializada no mundo empírico pelas ações de conquista e defesa territorial entre o indivíduo e o outro. A competição territorial como núcleo da

territorialidade é estruturada pelas relações territoriais de inclusão/exclusão e por entidades precisas: indivíduo – outro – território. Assim, a ação territorial é caracterizada pela tridimensionalidade simultânea e relacional que opõe internamente o "indivíduo e o outro", e estabelece por interesse excludente, as relações "indivíduo-território" e "outro-território". Essas relações definem o núcleo do permanente movimento de territorialização-desterritorialização-reterritorialização do indivíduo com os seus territórios. Nesse sentido, a palavra do indivíduo sempre contém sua própria posição em oposição à do outro. Assim estruturam-se as interações territoriais que, basicamente, assumem duas perspectivas antagônicas: de defesa e de conquista do território, sendo a posse excludente a materialização efetiva da territorialidade. Quem possui defende e quem não possui procura conquistar. Possuir ou não possuir parece ser a questão. Essa idéia já era defendida por Raffestin (1993, p. 160) segundo uma perspectiva triangular, no sentido de que "a relação com o território é uma relação que mediatiza em seguida as relações com os homens, com os outros".

Do ponto de vista da territorialidade a ação humana teria sempre o propósito da permanência sobre o território que a antecede; ou seja, a oposição competitiva entre indivíduos seria sempre mediada por um território em disputa. Assim, no caso de uma aquisição, é provável que os indivíduos procurem garantir a permanência das práticas, papéis e espaços de trabalho, tanto na adquirente quanto na adquirida, reagindo ao tipo e à profundidade das mudanças propostas pelos novos controladores, segundo seus interesses pessoais em jogo.

É oportuno retomar aqui a discussão em torno das noções de *status* (cargo) e papel. O *status* (posição estrutural estática), distinto do indivíduo que o ocupa, é simplesmente um repertório de direitos e obrigações; já o papel representa os aspectos dinâmicos do *status*. Quando o indivíduo coloca direitos e obrigações *em ação*, ele passa a representar um papel inscrito no coletivo organizacional (LINTON, 1936). Nesse sentido, não existiria papel sem



ação, ou seja, a essência do papel reside na ação; mais precisamente na interação. Para o presente estudo interessa a ação territorial. Aquela que opõe indivíduos na disputa por espaços organizacionais.

#### **4.3.2 Jogos territoriais**

No mundo contemporâneo diminui o "espaço cultural" para batalhas campais e disputas territoriais primitivas. Contudo as pessoas continuam competindo por territórios materiais ou simbólicos, que representam o espaço "privativo" atualizado na luta pela sobrevivência. A competição tornou-se sutil e a ocupação dos múltiplos espaços se concretiza por meio de jogos territoriais que emergem nos conflitos das relações do cotidiano.

Dominados pela territorialidade os atores são compelidos à competição excludente e o fazem por meio da prática de jogos territoriais (Simmons, 1998), que se misturam às intrigas que provocam desvios no fluxo de atividades (Morgan, 1996). Jogos pressupõem regras, adversários, parceiros, premiação estimulante (Miloni, 1990), estratégias competitivas e vontade de vencer (Mesquita, 1998a). Segundo Nóbrega (1998), o jogo e a estratégia têm origem genética. Os “jogos que jogamos hoje têm origem nos mesmos jogos que nossos genes aprenderam a jogar para sobreviver ao longo do tempo. São jogos do gene” (p. 39).

Segundo Simmons (1998), para visualizar e alocar os jogos num campo de batalha, a mente constrói mapas mentais que dispõem os jogadores, rotulam e diferenciam aliados e inimigos e situam as fronteiras territoriais. As pessoas aproveitam os conflitos do cotidiano, as interações e os relacionamentos significativos para mapear amigos e inimigos. Para Mesquita (1998b), a dúvida milenar do homem que indaga: “Onde me situo? Qual é o nosso lugar no mundo?” (p. 65), reflete essa necessidade vital de mapear a realidade. Pinker (1999) sugere que mesmo uma pessoa brilhante “sempre desenha um gráfico” (p. 9) para falar de variáveis abstratas. Isso acontece porque os humanos sendo “animais visuais” (p. 9) precisam do auxílio

do computador ocular para materializar conclusões no campo abstrato. Os mapas podem oferecer visão abrangente ou serem estreitamente focalizados, o que influencia a forma de percepção dos “outros” e das ameaças que eles, real ou potencialmente, representam (Simmons, 1998).

Segundo a mesma autora, seria comum que nas organizações os conflitos territoriais evoluam a ponto de deteriorar os relacionamentos, tornando inevitável a competição nociva pela ocupação dos espaços. A mente de sobrevivência transforma a organização em campo de batalha. As pessoas reagem à ruptura da normalidade das interações dirigidas por impulsos emocionais e tentam encontrar ou construir um lugar seguro entre os escombros; todos fazem alguma coisa para ocupar um território de sobrevivência.

“A maioria dos jogos territoriais ocorrem às escondidas” (p. 40), porque se processam no inconsciente dos atores. O inconsciente é o mediador universal entre indivíduos (Jung, 1985) que, flagrados em disputas territoriais, negam o fato e sempre encontram uma justificção racional para o comportamento. Todos, sem exceção, simplesmente agem. Na falta de explicação racional, acionam os mecanismos de defesa. Reconhecer os jogos territoriais seria o equivalente reconhecimento do próprio comportamento territorial (Simmons, 1998).

Segundo a autora, o comportamento irracional ou territorial pode ser perfeitamente entendido pelo observador não-participante. A pista seria compreender a estrutura dinâmica do mapa utilizado pelos atores e desvendar o significado das questões de sobrevivência que emergem desse mapa específico. Sendo todo o processo inconsciente, as pessoas participam dos jogos territoriais sem perceber.

Sugere a autora, as emoções teriam sido “projetadas” pela evolução para se antecipar e assumir o controle, quando fosse necessário procurar ou proteger a sobrevivência. Diante de ameaças ou oportunidades de sobrevivência, as emoções ajudam a sobreviver. Na abordagem

pela perspectiva dos impulsos territoriais, o comportamento seria dirigido por três emoções básicas: medo, raiva e desejo.

O medo seria a emoção nuclear subjacente aos jogos territoriais, e faz com que as pessoas reajam mais em excesso, do que de forma insuficiente. O medo centraliza o foco e aguça a mente para detectar ameaças, incluídas as irreais e traria com ele, outros sentimentos: apreensão, suspeita, preocupação, ansiedade, cautela. O comportamento organizacional, afetado por qualquer uma dessas manifestações de medo, certamente provoca o surgimento de jogos territoriais, como a retenção de informações.

Eventos que provocam rupturas organizacionais, como as aquisições, são propícios para que as pessoas se envolvam em jogos territoriais e se tornem presas de impulsos emocionais, em detrimento da lógica mental-racional, mesmo que todas, paradoxalmente, ofereçam explicações racionais para o comportamento. Os impulsos emocionais inconseqüentes dos jogos territoriais estão na raiz dos comportamentos não cooperativos, que prejudicam o fluxo de atividades das organizações (Simmons, 1998; Morgan, 1996).

Os jogos territoriais e suas táticas se concentram em se apropriar de territórios valiosos, mesmo os imateriais ou simbólicos. A competição saudável deteriora, quando se torna territorial e permite que impulsos emocionais tracionem o comportamento para além do bem comum dos atores e da organização. Jogos pressupõem regras, adversários, parceiros, premiação estimulante (Miloni, 1990), estratégia competitiva e vontade de vencer (Mesquita, 1998a). Simmons (1998, p. 47), define o jogo territorial como “padrão de comportamento, movido pela necessidade de obter ou de proteger território valioso que: 1. normalmente não é óbvio para o jogador; 2. não é essencialmente do maior interesse da empresa nem do jogador; 3. causa ressentimentos e estimula o mesmo comportamento nos outros”.

Segundo a autora, seria comum indivíduos envolvidos em jogos territoriais pensarem que sabem exatamente o que estão fazendo, mas, com certeza, ignoram a extensão do próprio

comportamento. Normalmente atribuem aos outros o início do jogo; alegam que foram encurralados e forçados a reagir e que estão fazendo o seu trabalho da melhor maneira possível. Os comportamentos contraproducentes são sustentados pela falta de percepção da realidade e da natureza do jogo territorial. Todos percebem o jogo dos outros, mas ninguém se conscientiza da sua própria participação. As pessoas não sabem o que estão fazendo, porque as disputas ocorrem em campos situados abaixo da linha do consciente.

Aos defensores territoriais ocorre a nítida impressão de que estão agindo racionalmente e no estrito interesse ditado pelos objetivos organizacionais. Por isso a territorialidade é difícil de perceber. As pessoas a rejeitam, quando envolvidas, embora a reconheçam nos outros. Além da tendência natural de negar a própria participação nos conflitos, o fato de os territórios mais valiosos serem imateriais ou simbólicos torna difícil detectar os jogos. A territorialidade é de difícil entendimento, porque é invisível. Os jogos têm o dom de se tornarem habituais, deflagrando mecanismos de autopropetuação. No entendimento da autora, sempre que um “comportamento é culturalmente reforçado, enraizado em instintos de sobrevivência, gerado emocionalmente e divertido de levar adiante, é difícil modificá-lo” (p. 49).

A autora catalogou uma série de jogos territoriais praticados nas empresas. Se segundo ela, a estratégia territorial mais utilizada pelos indivíduos é o “jogo da ocupação” que consiste em “manter a presença física no território ou tomar a posse visível da extensão da terra” (p. 61). No plano material, a ocupação se torna concreta com base no elementar princípio da física: dois “corpos não podem ocupar o mesmo lugar no espaço ao mesmo tempo” (p. 61). Em termos psicológicos e mentais significa que os indivíduos “não podem manter ao mesmo tempo duas percepções mutuamente excludentes de propriedade” (p. 61). O primeiro a ocupar o território, ou o que for mais visível, cria a percepção fundamental de propriedade. A ocupação acontece com a “assimetria no tempo de chegada” (Dawkins, 1979, p. 105).

Nas organizações é comum indivíduos apropriarem-se de idéias, projetos, produtos, departamentos, processos, metodologias e beneficiarem-se do *status* e direitos dessa propriedade (SIMMONS, 1998), ainda que usurpada. São territórios organizacionais simbólicos. A ocupação de território físico é visível, enquanto o imaterial é possuído de forma velada e sutil. É fundamental demarcar os limites territoriais. Território visivelmente demarcado é mais fácil de proteger. Controlar caminhos e vias de acesso dentro ou fora das fronteiras garante o domínio territorial. Nos territórios simbólicos, significa controlar o acesso a informações valiosas; monopolizar os relacionamentos com pessoas de prestígio; e ter autoridade para influir nas decisões estratégicas. Ocupar territórios ou espaços significa controlar o acesso a recursos valiosos ou a lugares, chegando até eles antes dos outros.

Segundo a autora, seria fácil localizar o jogo da ocupação nas organizações quando os indivíduos competem por territórios físicos. A demarcação “visível” é importante instrumento do jogo de ocupação do espaço, por isso é oportuno retomar o assunto para analisar o seu funcionamento nesse contexto específico. As demarcações auxiliam a defesa dos territórios. A ocupação significa “demarcar a posse da propriedade valiosa, chegando lá em primeiro lugar e permanecendo ali de modo que se evite que outros ocupem o mesmo lugar” (p. 63). Os seres humanos usam marcadores simbólicos para delimitar o território e especialmente objetivos pessoais (Rodrigues, 1996). O território imaterial é sinalizado com marcas intangíveis, culturalmente aceitas e que existem na mente das pessoas. Para tornar visíveis “os limites de ocupação são necessários marcadores mentais” (Simmons, 1998, p. 63). Nome de projetos; provocar reiteradamente assuntos específicos; falar como “autor” de certas iniciativas; conversas particulares intencionalmente provocadas, são outras tantas formas sutis de demarcar fronteiras e territórios, arroladas pela autora. Fronteiras ajudam a estabelecer papéis e atribuir responsabilidades, mas em organizações “infestadas” por jogos territoriais as marcas de ocupação podem dificultar a adequada distribuição e o aproveitamento racional de

recursos. No caso de recursos compartilhados por vários departamentos, os ambientes físicos como salas de reuniões podem sofrer ocupação territorial por aqueles que se apropriam por movimentos de precedência. O controle de acesso se transforma em jogo de ocupação quando a apropriação excludente torna o uso privativo, deixando recursos subutilizados.

"Entrincheirar" salas, funcionários, informações, valores financeiros e bens materiais equivale a distribuir recursos com base nas habilidades territoriais de indivíduos, em detrimento da otimização dos processos organizacionais. O jogo da ocupação permite que alguns armazenem recursos, enquanto outros ficam desprovidos deles. É escassez provocada pelo jogo territorial, ainda que, no total, os mesmos recursos racionalmente alocados fossem suficientes para as necessidades da organização. Muitos recursos disponíveis se tornam inoperantes ou subutilizados, porque foram "entesourados" nas reservas territoriais dos atores, especialmente dos gerentes. A ocupação impede a fluência, circulação e a redistribuição dos recursos. As pessoas os armazenam inconscientemente, num reflexo automático de agarrar o que está sendo levado embora. Os jogadores parecem reagir ao impulso deflagrado pela idéia de futuras necessidades. O precisar amanhã ativa comportamentos territoriais, mesmo quando não existem sinais objetivos dessa possibilidade.

Novos projetos e processos podem ser sabotados por gerentes que costumam entesourar recursos. O jogo da ocupação geralmente vem à tona quando a alocação de recursos depende de programas de rearticulação organizacional. Gerentes que sofreram processos traumáticos de reengenharia procuram preservar as reservas territoriais conservando estruturas, cargos e recursos, pela ocupação, mesmo que o setor deles prescindia, impedindo que outros os utilizem racionalmente.

"O irracional sabota o racional", comenta a autora (p. 65). Muitas organizações negligenciam o potencial nocivo dos jogos territoriais que debilitam esforços de mudança. O jogo da ocupação frustra diretrizes, estratégias, estruturas e fluxos de trabalho reprogramados,

impondo limites de propriedade ainda mais intensos. Jogadores territoriais experientes ignoram e neutralizam projetos de reorganização, utilizando a ocupação para intensificar o controle sobre recursos valiosos. Isso se aplica ao ambiente instável dos processos de aquisição, especialmente quando a adquirente não possui programa de intervenção previamente elaborado com base na realidade das empresas a integrar.

Segundo a autora, indivíduos que ocupam postos de autoridade formal são jogadores hábeis em demarcar fronteiras e cavar trincheiras nos territórios. Os que insistem em controlar informações valiosas constituem gargalos para os processos vitais e podem impedir o fluxo normal das atividades organizacionais. O jogo da ocupação é tanto mais poderoso quanto maior o for o poder de controle do acesso às informações, com potenciais danos a todos os sistemas, mesmo os mais bem planejados.

Usualmente funcionários administrativos, no papel de jogadores territoriais, usam a ocupação para acumular poder, porque todas as informações valiosas podem ser retidas: relatórios, documentos, conhecimento técnico, recados e correspondências são passíveis de manipulação, mesmo pelos atores teoricamente menos poderosos. Jogos territoriais de retaliação são potencialmente nocivos à dinâmica dos processos organizacionais.

Vencer o jogo da ocupação pode depender de agilidade e velocidade. À medida que as decisões são libertadas dos limites da autoridade formal do cargo, o acesso informal à autoridade para tomada de decisões abre o caminho para as disputas territoriais. Jogadores territoriais, competindo pela autoridade de tomar decisões, sabem que a precedência na apropriação é o melhor método. A capacidade de tomar decisões é extremamente sensível à estratégia da ocupação. “A ocupação da autoridade de tomar decisão significa sentar-se na cadeira de tomada de decisão antes que qualquer outra pessoa o faça ou possa fazê-lo” (p. 68).

No mundo simbólico, as percepções criam a realidade (Dawkins, 1979; Tuan, 1980; Viscott, 1982; Simmons, 1998; Nóbrega, 2001), daí que adotar uma estratégia de ocupação

significa criar percepções de ocupação (SIMMONS, 1998). Para garantir a autoridade de tomar decisões, uma tática poderosa é divulgar a decisão tanto que se torne irreversível. As decisões também podem ser legitimadas por “memorandos” enviados às pessoas importantes no contexto organizacional. Em competições acirradas, “a estratégia de ocupação é começar a fazer o trabalho, divulgar que você o está fazendo e logo todos simplesmente admitirão que o trabalho era seu desde o começo” (p. 69). É o jogo territorial coletivamente legitimado. Jogos territoriais de ocupação ocorrem entre indivíduos, grupos, departamentos, organizações e profissões. No campo profissional e científico publicar ocupa a mente das pessoas e gera a convicção de propriedade. Persistência e presença contínua também marcam territórios simbólicos e complementam a precedência da ocupação.

Segundo a autora, outro jogo territorial importante seria o “jogo territorial da manipulação de informações”, porque as “informações podem ser poderosas” (p. 73). A capacidade de reunir, interpretar, quantificar, enquadrar, gerir e manipular informações é potencialmente tão poderosa quanto a própria informação. Quanto maior o volume de informação, tanto mais ela estará sujeita a processos de filtragem, ensejando oportunidades de manipulação. Quase todas as decisões que envolvem territórios organizacionais são tomadas com base em algum tipo de informação. O controle e a interpretação dessas informações significa ter poder sobre um território. “Quando a própria informação é um território, retê-la constitui um jogo de ocupação” (p. 73). Mas quando a “informação é usada como ferramenta para proteger outro território, [ocorre] o jogo da manipulação de informações” (p. 73). Equivale a negar o acesso de outros competidores a dados sobre recursos e oportunidades. Segundo a autora, a manipulação de informações é o segundo jogo territorial mais freqüente nas disputas por espaços organizacionais.

A manipulação e a retenção de informações, apesar da eficácia estratégica, são socialmente reprovadas. Essa restrição produz comportamentos dissimulados dos jogadores.



A justificação pessoal para manipular e reter informações é fundamental para o sucesso do jogo. Os indivíduos mais bem sucedidos na manipulação de informações estão totalmente convencidos de que o jogo é inteiramente justificado. “Reter informações é quase sempre um processo oculto com justificativas e razões bem elaboradas” (p. 74). Nas disputas territoriais mais ferrenhas, as informações raramente chegam aos concorrentes no formato original. O jogo da ocupação e o da manipulação de informações quase sempre ocorrem simultaneamente. A ocupação, em geral, requer que a informação seja manipulada para proteger o território ocupado.

Ratifica a autora que, numa cultura organizacional em que a manipulação de informações é comum, a forma como a pessoa o faz funciona como proteção. Na própria concepção auto-indulgente, os jogadores sempre estão “corretos”, mesmo quando recorrem a mentiras e dissimulações. Entendem que estão simplesmente empregando os meios necessários e indispensáveis à sobrevivência. É essa dinâmica que deteriora o ambiente organizacional e que distancia o jogo territorial cada vez mais da comunicação aberta, franca e honesta. Quando o jogo chega a esse estágio, toda a organização parece operar com reduzido grau de confiança na qualidade das informações que circulam internamente e que apóiam as decisões, estratégias e ações. A consequência imediata pode ser a deterioração do clima organizacional pela perda de confiança e queda de produtividade, pela instabilidade e incerteza dos processos operacionais.

“A informação mais importante a reter para qualquer jogador territorial sério é aquela que pode fazer o território parecer ruim e necessitado de assistência” (p. 76). Para o gerente com problemas territoriais, a assistência representa invasão. Quando a situação piora, as informações tornam-se ainda menos confiáveis; o pânico dos jogadores aumenta a manipulação de informações.

Lembra a autora que manipular informações é mais fácil em situações complexas. O jogador territorial familiarizado com a complexidade tem significativa vantagem nesse ambiente. Jogadores peritos sabem que a inutilidade e o excesso de informações são formas hábeis de esconder aquelas prejudiciais às suas causas territoriais. A tática é uma aposta contra a vaidade dos concorrentes. Poucos irão admitir publicamente que não entendem o significado e o conteúdo dos dados e o valor das informações que recebem. Parecer ignorante é psicologicamente ameaçador e fragiliza o jogador. É mais prudente calar do que expor suas fraquezas aos inimigos. A relutância em perguntar e mostrar desconhecimento de causa abre caminho para o jogo territorial. A tática é apresentar excesso de informações, inúteis e arranjadas de tal modo, que inibam o questionamento crítico racional e objetivo dos concorrentes.

No caso das aquisições, a obtenção de informações é fundamental para a junção das empresas, especialmente no que tange às mudanças que elas irão provocar. No paradigma da territorialidade, "os seres humanos não resistem a todas as mudanças, mas às que podem ameaçar seu território". (p. 81). A redução de estruturas, da liberdade ou do controle, provavelmente irão ativar o jogo da manipulação de informações. Mesmo que novas estruturas eliminem as fronteiras internas, os antigos comportamentos subsistem, porque o "comportamento é função da necessidade territorial interna, mais do que qualquer divisão imposta" (p. 81). Quando as divisões são removidas, as pessoas tendem a construir outras. Elas sempre enquadram o mundo na visão individual de relevante e irrelevante. "Os limites do que é relevante definem seu território e alimentam seus jogos" (p. 81). De forma nociva, esse jogo esconde informações que podem ser vitais para o sucesso da aquisição. O jogo da manipulação de informações é delicado, porque tanto pode dinamizar os fluxos de processos organizacionais, como pode obstruí-los (MORGAN, 1996).

### 4.3.3 A socialização de novatos

Um funcionário novo sempre é uma espécie de intruso num território relativamente estruturado por lugares sociais. Por mais inofensivo que seja, merece a atenção atenta e cautelosa dos ocupantes do território. Todavia, o confronto direto não seria visto como social e politicamente correto, além de ser percebido como contrário aos interesses organizacionais. Assim, o recurso é apelar para a sutileza dos jogos territoriais.

Assim, os jogos territoriais praticados nos bastidores das empresas também exercem função destacada na socialização de novatos e, nessa perspectiva, importante contribuição é dada por Mesquita (1998a). Segundo a autora, os jogos mostram-se com uma objetividade racional que encarna a face ostentada e que pode ocultar uma competição velada, bem diversa daquela que poderia ser vista como a agressividade posta a serviço da empresa (KAMII; DEVRIES, 1991). A face visível e exteriorizada, com suas expressões positivas e suas posições politicamente corretas, pode esconder a rudeza dos bastidores da competição, atualizada em tempos de globalização pela busca frenética de ascensão profissional ou pela desesperada preservação do emprego.

A autora comenta os efeitos dos jogos territoriais também abordados por Fischer (1994), lembrando que a competição velada atua decisivamente no processo de socialização dos novatos. Quando esses ingressam na empresa, a competição disfarçada se instaura, nutrida “pelos sentimentos de ameaça, de medo de perder algo de quem já está na organização” (p. 8). Para quem chega, as regras do jogo não estariam claras, gerando tensões com prováveis efeitos estressantes. Dentre as estratégias competitivas utilizadas pelos mais antigos se incluem a resistência ao neófito; a sonegação de orientações adequadas; minar a auto-estima do recém-chegado e o incitamento à competição predatória. A autora entende que a competição nos níveis superiores pode gerar efeitos que “repercutam em toda a organização, solapando a existência de regras socialmente construídas...” (p. 9). Nas instâncias mais altas, o

repertório de truques territoriais prescreve: atribuir tarefas burras, mecânicas ou repetitivas; não incluir o novato em visitas a clientes importantes ou excluí-lo de palestras ou novas oportunidades de negócio; enviar mensagens contraditórias, não ouvir o novato ou isolá-lo. Várias dessas manobras contêm os elementos que caracterizam os jogos territoriais introduzidos por Simmons (1998), como o jogo do isolamento, que também ignora e isola o competidor, lembrando que todos são aplicados com o mesmo propósito de minar a estabilidade psicológica do concorrente em potencial.

#### 4.4 Aquisições

A maioria dos autores trata paralelamente de fusões e aquisições sem distingui-las quanto à sua natureza intrínseca. Há, porém, uma diferença fundamental que precisa ser considerada e que diz respeito à potencialidade das relações de poder e à expectativa de participação nas decisões estratégicas. As fusões se alicerçam sobre a suposta simetria nas relações de poder que gera expectativas de participação igualitária nas decisões fundamentais. Prevalece a idéia de parceria, que pode tanto anular quanto estimular conflitos pela conquista de espaço na nova organização. A inclinação provável é pelo surgimento de uma competição acirrada por territórios organizacionais críticos visando o domínio da empresa em formação. Já as aquisições estabelecem, de imediato, uma assimetria das relações de poder que condiciona adquirente e adquirida numa oposição dicotômica de mando e subordinação, respectivamente, que pode trazer reflexos insanáveis. A tendência é pelo aparecimento de reações territoriais carregadas de ressentimento, diminuição da auto-estima e perda de confiança dos funcionários da adquirida, o que torna difícil gerenciar o processo de aquisição, como evidenciado por Carnevalli Filho (2000). Por outro lado, em casos de empresas que passam por dificuldades, a aquisição pode representar novas oportunidades de sobrevivência e novas possibilidades de crescimento profissional.

Nesse sentido, é importante focalizar o estudo nas reações dos indivíduos às mudanças produzidas pela transferência de controle empresarial na aquisição, que se inicia quando uma empresa adquire, total ou parcialmente, o patrimônio ou o controle acionário de uma outra empresa (TRICHES, 1996). Nesse processo, “empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente” (LOPES, 1996, p. 382). Pela natureza intrínseca da aquisição, “ocorrerá prescrição ou imposição de padrões, técnicos e não-técnicos (culturais, por exemplo) de uma organização sobre outra” (ROSSINI; CRUBELATTE; MENDES, 2001, p. 148).

As aquisições são geralmente motivadas por questões estratégicas (ingresso em novos negócios, crescimento rápido em mercados similares, ganhos de competitividade, conquista de novos mercados, antecipação a concorrentes, melhor acesso a clientes) e operacionais (economia de escala, acesso a fontes de matéria-prima, integração e otimização de sistemas produtivos, acesso a cadeias de distribuição) e permitem ao comprador manter o controle da empresa. São estimuladas pela abertura dos mercados, pela desregulamentação econômica, por programas de privatização, pelas mudanças tecnológicas e pela crescente globalização. Realizam-se por meio de complexos programas de integração de estruturas, processos e padrões de organização que alteram profundamente os sistemas operacionais, sociais e políticos, especialmente das adquiridas (LUBATKIN; CALORI; VERY, 1998; TETENBAUM, 1999; ANSLINGER; COPELAND, 2000; ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2000; MELEWAR; HARROLD, 2000).

A aquisição geralmente implica reestruturação com rearranjos na estrutura de papéis levando à fragmentação da identidade dos indivíduos, que perdem a noção de pertencer à organização. A insegurança em face do novo contexto, as mudanças propostas pelos novos controladores, o receio do fracasso, o medo de perder espaço e de não obter reconhecimento na nova organização geram pavor e angústia (GASPAR; MELO, 1995).

Segundo a idéia de dinâmica organizacional (Nadler; Limpert, 1994) que complementa a perspectiva estratégica e a de recursos humanos, as atenções devem ser dirigidas para o planejamento e análise do que ocorre depois da compra: o processo de integração. Nesse sentido a aquisição pode ser considerada um processo de mudança organizacional, com ênfase na “análise da passagem de um estado atual, no momento da aquisição, para um estado futuro, depois de encerrado o processo de integração” (ROSSINI; CRUBELATTE; MENDES, 2001, p. 149). A mudança desestabiliza os sistemas técnicos, operacionais e políticos de tal forma que as transformações na estrutura e na dinâmica das

relações de poder também envolvem riscos de dissolução da identidade e de desvinculação dos indivíduos com a organização, pela perda do sentido de pertencer à organização (RODRIGUES, 1997).

Independentemente da forma e das condições em que ocorre a aquisição, a reestruturação corporativa opõe forças antagônicas (mercado competitivo, acionistas e empregados exigentes) que tornam complexa a tarefa de reorganizar. A idéia de reestruturação atrelada à aquisição, presume melhoras generalizadas no desempenho organizacional (BOWMAN *et al*, 1999).

Segundo os autores, há muitas formas de abordar a reestruturação e na literatura acadêmica há registro de impactos positivos e negativos, independentemente da perspectiva adotada. Endossando esse entendimento, Child, Faulkner e Pitkethly (2001, p. 24) sugerem que os “estudos sobre mudanças pós-aquisição são muito fragmentados”, o que pode ser comprovado pela variedade de mudanças identificadas nos trabalhos de vários autores alinhados ao longo do tempo. Essa visão se mostra correta na medida em que são alinhadas as múltiplas formas de mudanças analisadas pelos autores, que têm se ocupado dessa temática.

Numa abordagem mais ampla, Bowman *et al* (1999), sugerem que a reestruturação demandada por uma aquisição, pode ser dirigida segundo três linhas de ação: (a) *portfolio* (mudanças na composição dos ativos da empresa, ou nas linhas de negócios nos quais ela opera, incluindo liquidações, desinvestimentos e vendas de ativos); (b) financeira (alterações na estrutura de capital, incluindo o financiamento da recapitalização, a compra financiada de ações e a substituição de capital de terceiros por capital de risco); e, (c) organizacional (mudanças na estrutura corporativa, incluindo o redesenho divisional e a redução da força de trabalho).

Por sua vez, Angwin e Savill (1997) e Angwin (2001) classificam as mudanças por áreas, cujas principais são: alterações na alta gerência; implantação de controles financeiros

mais rígidos; redução de custos de produção; ênfase no marketing de relacionamento com os clientes e desenvolvimento de produtos; e, redução do endividamento. Já Walsh (1988) destaca mudanças no controle financeiro; na alta gerência; na estrutura organizacional; em vendas e marketing; na produção; na tecnologia; nos recursos humanos; no fluxo de responsabilidades e prestação de contas; e, no sistema de informações. Schweiger, Csizar e Napier (1994), com foco na área de recursos humanos, enfatizam alterações específicas nas atividades de planejamento dos recursos humanos e a adoção de programas de *downsizing*; em programas de treinamento; nos sistemas de comunicação; e, no sistema de recompensas.

Para Watson (1994), a nova organização que emerge do processo de pós-aquisição demanda a articulação de três variáveis essenciais: a estratégia, uma idéia geral sobre o destino da organização e os meios para se chegar lá; a estrutura, um conjunto de tarefas interligadas e as regras e procedimentos para assegurar que permaneçam relacionadas entre si; e, a cultura, um corpo de entendimentos partilhados sobre a finalidade da organização e sobre o que é importante (certo ou errado) sobre a forma de como as coisas devem ser feitas.

Um estudo sobre aquisições, ainda que superficial, não estará completo se não se fizer, pelo menos, uma rápida incursão por duas obras importantes sobre o tema: Haspeslagh e Jemison (1991) e Child; Faulkner e Pitkethly (2001). Para esses autores, a etapa de pós-aquisição se constituiria num crítico para o processo, já que é nessa fase que as empresas efetivamente se aproximam para explorar as potencialidades que orientaram a realização do negócio. A junção das empresas pode ser baseada em inúmeros fatores: propriedade, acordos contratuais, compartilhamento de ativos específicos, e estruturas gerenciais comuns. Acordos de cooperação são normalmente menos integrados e envolvem relações a distância entre parceiros. São tipicamente baseados em contratos e a sua gestão demanda pouco mais que a coordenação dos contatos necessários às operações. *Joint-ventures* implicam proximidade entre organizações participantes; requerem uma estrutura administrativa própria, daí a



necessidade de se adotar um conjunto coerente de práticas de gestão. Já as aquisições e fusões apontam para o maior grau de integração de atividades e pessoas. Enquanto na fusão ocorre a quase total integração dos parceiros numa nova unidade corporativa, na aquisição, a adquirente pode escolher entre trazer a adquirida inteiramente para dentro da empresa principal, ou mantê-la como subsidiária, com a identidade original preservada (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001). Segundo esses autores, na questão das atividades de integração, as aquisições retêm um leque de flexibilidades que as fusões não permitem. Todavia, é importante não perder de vista a importância da gestão de resistências e reações. Nesse sentido, alertam os autores que, enquanto acordos de cooperação e *joint-ventures* podem ser firmadas a qualquer tempo, há uma tendência "natural" em transformar essas e outras alianças estratégicas em aquisição, após alguns anos de atuação conjunta. Segundo estimativas, a duração média das alianças estratégicas está em torno de 7 anos e aproximadamente 80% das *joint-ventures* de capital (uma das estruturas mais comuns de aliança) acabam com um dos parceiros alienando a sua participação (Bleeke; Ernest, 1995), freqüentemente adquirida por outro parceiro. As empresas multinacionais, geralmente, procuram converter em subsidiárias as *joint-ventures* com parceiros locais, inicialmente estabelecidas com o propósito de entrar num mercado ou de adquirir conhecimento específico.

Para o foco deste trabalho interessa a dissecação da dinâmica das aquisições que, pela sua lógica interna, são parcerias assimétricas (Child; Faulkner; Pitkethly, 2001), o que, por sua vez, afeta a forma como a junção das empresas é operacionalizada na prática. Nas condições competitivas contemporâneas, a "parceria" assimétrica das aquisições pode transformar-se num ponto crítico se não for dada a devida atenção à forma como a empresa adquirida é administrada. Das aquisições são esperados benefícios pela alocação de novos recursos e pela adoção de práticas organizacionais eficientes pela adquirida, monitoradas por controle gerencial mais disciplinado. A administração da fase de pós-aquisição constitui um

dos maiores desafios, já que, numa época de tantas aquisições, a maioria não alcança os benefícios previstos.

Nesse sentido, foca-se a temática da administração da pós-aquisição, que é a preocupação central dos estudos de Child; Faulkner e Pitkethly (2001), incluindo a maneira pela qual as mudanças são conduzidas nas subsidiárias recém-adquiridas e os modelos de controle, comunicação e integração prescritos para o relacionamento entre adquirente e adquirida. Os autores reforçam que os processos de aquisição implicam redistribuição dos fluxos legítimos para o modo *top-down* em favor da adquirente. É exatamente o contrário do ideal que crescente número de empresas procuram alcançar e nas quais prevalece o policentrismo, os fluxos distribuídos e a adoção da confiança e mútua interdependência no interior do sistema corporativo. Em termos de práticas gerenciais, isso significa "desnacionalizar" a cultura corporativa, ensejando que as atividades pós-aquisição explorem as forças internas da cultura e da experiência da adquirida, que passam a ser partilhadas com a adquirente como um todo. A adequação dessa situação com a necessidade de assumir o controle imediatamente após o de aquisição, é um processo delicado e difícil de realizar.

Em abordagem direta e quase didática, a UNCTAD (2000) sugere que na aquisição, a propriedade e o controle sobre ativos e operações são transferidos de uma empresa para outra, transformando a primeira numa "filial" da segunda, o que também implica o controle gerencial da primeira pela última.

Dentre os vários tipos, as aquisições podem ser minoritárias, nos casos em que são adquiridos de 10 a 49% do capital votante; majoritárias, quando o negócio envolve de 50 a 99% das ações ordinárias; ou, integral, quando a adquirente assume o total das ações votantes.

Já os negócios que envolvem menos de 10% das ações com direito a voto são enquadrados na categoria de investimentos financeiros em *portfolio*, embora possam ser classificados como investimento estrangeiro direto, para efeitos de fluxos financeiros

internacionais e considerados aquisições, a despeito da discutível questão do prazo ou duração do investimento.

Ainda segundo a UNCTAD (2000), as aquisições enquadram-se na seguinte classificação, tendo em vista o “relacionamento” anterior das empresas:

(a) Horizontal, quando ocorre entre empresas concorrentes, estimulada pela reestruturação global de algumas indústrias, como resposta às mudanças tecnológicas e à liberalização econômica. Ao consolidarem recursos, as empresas visam a obter sinergias e maior poder de mercado, como foi o caso da adquirente, ao comprar uma empresa sediada no maior mercado consumidor de aço do Brasil.

(b) Vertical, quando o negócio envolve empresas da cadeia de valor, como aquisições entre cliente e fornecedor, com o propósito de reduzir incertezas, custos de transação e obter benefícios da exploração de novas oportunidades.

(c) Conglomerado, quando a aquisição ocorre entre empresas de setores ou atividades não relacionadas, cuja lógica é a diversificação de riscos e a exploração de oportunidades.

Penrose (1995), abordando as aquisições de uma perspectiva econômica, considera importantes, não apenas as questões organizacionais internas, mas também os aspectos mercadológicos, que são externos. Nesse sentido, a aquisição não seria apenas a compra da empresa propriamente dita, mas seria também, e principalmente, a compra de uma parcela do mercado consumidor do segmento na qual ela atua ou vai atuar.

Para Child; Faulkner e Pitkethly (2001), fusões e aquisições seriam a principal forma utilizada pelas empresas que integram o sistema internacional de negócios para fortalecer suas posições de mercado e explorar novas oportunidades. Reforçam os autores que, a despeito dessa movimentação frenética, há enorme diferença entre a criação de valor esperada e os benefícios efetivamente produzidos pelas fusões e aquisições. No caso das aquisições, haveria freqüentes constatações de que os acionistas das empresas adquiridas obtêm no negócio

maiores benefícios do que os das adquirentes. Para os autores, questões como essas geram um crescente reconhecimento de que a maior parte do desafio de criar valor por meio de fusões e aquisições depende da maneira de como as coisas são administradas depois do negócio inicial. Com isso, a "administração" da fase de "pós-aquisição" torna-se uma das preocupações centrais nas pesquisas sobre aquisições internacionais dos autores. Essas dificuldades são extensivas aos negócios que, embora se realizem no mesmo país, como é o caso da aquisição focalizada no presente estudo, envolvem situações regionais culturalmente diferenciadas. A gestão da pós-aquisição focaliza, essencialmente, as mudanças e os processos envolvidos. Porém, as conseqüências para o desempenho, são a preocupação nuclear dos autores, ou seja, são especialmente cautelosos quanto aos possíveis reflexos danosos das atividades de integração sobre as empresas.

Segundo os autores, aquisições geralmente apresentam maiores problemas de gerenciamento que as fusões, graças ao medo e à resistência oposta pelo pessoal da empresa adquirida. Aqui, a preocupação envolve o próprio processo de integração, elegendo o elemento humano como fator crítico. Nesse ponto, há convergência interdisciplinar entre a problemática da integração no campo dos estudos organizacionais e a questão nuclear da territorialidade: a oposição entre propostas de intervenção da adquirente e resistências "opostas" pelo pessoal da adquirida.

As empresas adquirentes têm a liberdade de escolha entre integrar ou não as novas subsidiárias e introduzir ou não novas práticas organizacionais, enquanto a fusão contém em si o escopo específico de criar uma nova corporação. Aquisições internacionais propõem o desafio adicional de lidar com as questões impostas pelas diferenças entre as culturas nacionais que migram e configuram as organizacionais. Tal dificuldade também ocorre em países de dimensões continentais como o Brasil, constituído por múltiplos mosaicos culturais. Nesse sentido, estudar as dificuldades integrativas das aquisições pode trazer luzes sobre as

implicações práticas das diferenças culturais. Esse aspecto reforça a essência interdisciplinar deste estudo que, da perspectiva da territorialidade, trata de uma aquisição que, embora nacional, permite definir as empresas segundo traços culturais que se diferenciam tanto no nível regional (Minas Gerais *versus* São Paulo) quanto no organizacional. Assim, muitas aquisições falham e, garantem os autores, a questão central é saber se é inevitável ou não. Ao afastarem as possíveis questões determinísticas dos fracassos, ratificam a centralidade da administração para a adequada condução da fase de transição.

Aquisições são normalmente confundidas e classificadas como fusões, tanto nas publicações acadêmicas e nas estatísticas oficiais, quanto nas discussões populares. Embora ambas sejam associações de empresas, a atmosfera que as envolve e afeta, é essencialmente diferente. As fusões são fruto de arranjos amigáveis entre administradores de empresas geralmente similares em tamanho ou forças, em que a posse das ações da nova empresa é dividida entre os acionistas das empresas participantes. Por outro lado, a aquisição é uma compra na qual uma companhia consegue apoderar-se de uma proporção ações de outra, em montante suficiente para assumir o controle das decisões (FRANKS; BROYLES; CARLETON, 1985).

No entanto, Child, Faulkner e Pitkethly (2001) entendem que aquisições também podem ser negociadas amigavelmente quando empresas se retiram de outras ou se desfazem de negócios não essenciais, embora, na maioria das vezes, esses negócios provoquem intensas batalhas entre adquirente, empresa-alvo e outros concorrentes. Reforçam os autores, que o clima desagradável decorrente da competição acirrada é um dos fatores que torna a gestão da aquisição tão difícil.

Para diminuir as dificuldades, Davenport (1998), sugere que o programa de aproximação das empresas deveria deixar claramente definido e acordado que os benefícios decorrentes da nova organização em formação serão extensivos a todos, indistintamente.

Outros, como Ashkenas; Demonaco e Francis (2000) consideram crítico e absolutamente indispensável que as atividades de junção das empresas seja orientada por um plano de intervenção que defina com clareza e objetividade todos os passos do processo, estabelecendo prazos, objetivos, atribuições, padrões de desempenho e responsabilidades, incluindo a provisão dos meios necessários para a execução das tarefas. Além disso, consideram um fator crítico de sucesso que a "intervenção" seja comandada por um "gerente de integração" que atuaria como mediador entre as empresas a integrar e a administração corporativa.

Quanto à fase de integração de atividades, Haspeslagh e Jemison (1991) já sugeriam que a diferença fundamental entre as aquisições bem sucedidas e as fracassadas, estaria na compreensão e no melhor gerenciamento dos processos segundo os quais as decisões são tomadas e integradas. Nesse estudo bem fundamentado, chamam a atenção para o modo como fatores estratégicos e organizacionais interagem nas aquisições. É notório que, em sua maioria, nos estudos se focalizam, preferencialmente, os impactos financeiros da aquisição e as estratégias para eliminar potenciais concorrentes em detrimento dos efeitos funcionais sobre as pessoas e a comunidade. Apesar da complexidade do assunto, há consenso de que, do ponto de vista da adquirente, muitos negócios falham quanto ao alcance dos seus propósitos. Lembram os autores que, no entanto, os fatores associados ao fracasso, jamais são devidamente dissecados. Muitos problemas, aparentemente posteriores, estariam ligados à decisão anterior, tomada com base numa radiografia falha e imprecisa da situação real antes da aquisição. Os autores também concordam que o grande desafio da gestão da aquisição seria gerenciar o processo de integração pós-aquisição dirigindo-o para criar o valor esperado pela estimativa de cálculos que instruíram a concepção do negócio.

Os autores recomendam fazer a análise prévia do negócio, tendo em conta algumas questões importantes, como:

(a) Consistência estratégica, já que as aquisições envolvem decisões estratégicas que podem tanto reforçar quanto desviar a direção e o foco mercadológico da empresa compradora.

(b) A qualidade do processo de tomada de decisão da aquisição, considerando que é imprescindível analisar o negócio em toda a sua complexidade, tendo em vista as incertezas e possíveis problemas não detectáveis na fase que antecede o negócio.

(c) A capacidade de integrar, lembrando que o valor só é criado depois que as capacidades são transferidas e os indivíduos das empresas colaboram para produzir os benefícios esperados ou para explorar novas oportunidades.

(d) A capacidade de aprender, fora dos restritos contextos estratégicos, organizacionais e culturais que moldam o modo de ser e operar da adquirente.

Recomendam também a devida atenção para as diversas perspectivas dos múltiplos processos e de indivíduos e grupos que participam do negócio e das atividades integrativas. É oportuno lembrar que os processos de tomada de decisão e integração têm impacto substancial sobre as fontes de idéias, a qualidade da justificação do negócio, a abordagem da integração e sobre os resultados. Na perspectiva dos processos operacionais, o foco migra do resultado para os "produtores" de resultados tendo como lastro a transferência de capacidades que levam à vantagem competitiva. Segundo os mesmos autores, o sucesso da aquisição depende da habilidade dos administradores para conciliar a necessidade de interdependência estratégica - necessária para transferir capacidades estratégicas - entre as empresas e a necessidade de autonomia organizacional indispensável à preservação das capacidades estratégicas da adquirida. Além do processo de integração propriamente dito, empresas compradoras têm que enfrentar a reorientação administrativa necessária para "juntar" diversas aquisições e habilitá-las a administrar uma rede integrada de operações, cujo sentido último é estar a serviço da exploração da competência corporativa essencial (HAMMEL;

PRAHALAD, 1995). A maioria dos debates sobre aquisições, no entanto, gira em torno da problemática da criação de valor, explicada sob as diferentes perspectivas dos inúmeros intervenientes do processo (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

Segundo a ótica do mercado de capitais, o mérito da aquisição estaria na imediata criação de valor para os acionistas, cuja lógica deriva dos princípios econômicos do capitalismo no geral e da hipótese da eficiência da economia financeira, no particular. Com essa visão, sugere-se que o valor de mercado das ações de uma empresa reflete as estimativas corretas sobre o fluxo de caixa futuro e os riscos a ele atrelados, baseadas numa avaliação não enviesada de todas as informações disponíveis. Daí que toda aquisição que produz aumento do valor de mercado é boa e a que o reduz é ruim. De acordo com economistas financeiros que analisam as transações sob esse ângulo, a maioria das aquisições não estaria criando valor para os acionistas das adquirentes, embora na maioria das vezes agreguem valor às empresas adquiridas, no que contam com o endosso dos autores.

É preciso analisar também as perspectivas de outros grupos de interesse, cujo eventual impacto sobre o negócio e atividades posteriores nem sempre é conhecido e se o é, nem sempre pode ser adequadamente definido e administrado. Os empregados avaliam a empresa por várias razões incluindo o emprego, o orgulho de pertencer e como meio instrumental para atingir objetivos pessoais. A comunidade valoriza aspectos como emprego, impostos, o tipo de pessoas que são trazidas para o local e o envolvimento dos empregados na vida comunitária. Os clientes centram o valor na capacidade de atender as suas necessidades com produtos e serviços. Os fornecedores valorizam as relações com as empresas não apenas como clientes, mas também porque propiciam e disponibilizam valiosas informações sobre o mercado.

Para o estudo das aquisições é importante também incluir a perspectiva dos administradores. Segundo os autores, os executivos acreditam piamente que os investimentos



que fazem em aquisições são "consistentes com a sua visão estratégica para a empresa e que irão agregar valor somando-se às capacidades e à posição competitiva da adquirente, a longo prazo" (p. 21). E assim esperam que tanto os resultados financeiros quanto a capacidade para atender aos múltiplos grupos de interesse virão na esteira desse posicionamento, baseados nas projeções financeiras das aquisições. Por outro lado, Donaldson e Lorsch (1983, p. 7) sugerem que, contrariamente à idéia da primazia da maximização da riqueza dos acionistas,

o objetivo primordial deles [executivos] é a sobrevivência da organização na qual investiram muito de si mesmos psicológica e profissionalmente. Portanto eles estão comprometidos, primeira e principalmente, com o incremento da saúde corporativa, que inclui não somente os ativos financeiros das empresas refletidos nos respectivos balanços, mas também com os seus importantes recursos humanos e suas posições competitivas nos vários mercados nos quais operam.

A contribuição dos autores traz ao debate a multiplicidade dimensional que permite ampliar a discussão para outras áreas, sem perder de vista a essencialidade da mesma questão. De início, os autores falam da "sobrevivência organizacional" que é em si, a essência da territorialidade. Comentam sobre os laços psicológicos e profissionais que vinculam os indivíduos às organizações, que também evoca a territorialidade, como outros estudos organizacionais, com destaque para Foote, (1951), Pagés *et al* (1993), Gaspar e Melo (1996), Burke e Tully (1997) e Rodrigues (1997). No campo da territorialidade estão presentes os investimentos pessoais e profissionais num determinado espaço, a criação do vínculo, o desaparecimento da fronteira que separa indivíduo-organização (Schirato, 1999) e a questão da "apropriação" da empresa, já que os executivos a tratam como se fossem "donos". Emerge também com clareza a "exclusão" de interesses dos acionistas, considerando que deslocam a criação de valor para segundo plano. No conflito de interesses, prevalecem os daqueles que detêm o poder, no caso, os executivos, que com isso dão rumos à organização segundo sua própria perspectiva de sobrevivência. O comportamento territorial dos executivos tem a

faculdade de alterar os "rumos" do processo de aquisição, com provável desvio do plano de intervenção.

Outro ponto importante levantado por Haspeslagh e Jemison (1987, 1991) é a questão das figuras da captura de valor *versus* a criação de valor, especialmente em considerando as respectivas implicações para a aquisição. Com o debate em torno da criação de valor, mascara-se o fato de que existem duas formas fundamentais de fazê-lo. Segundo os autores, a "captura de valor" (1991, p. 22) consiste na transferência de valor já existente na adquirida, dos antigos proprietários e grupos de interesse para os atuais acionistas da adquirente. É um evento único e inerente à transação, na qual se esgota. Já a "criação de valor" (1991, p. 22) é fenômeno de longo prazo que decorre da ação e da interação entre as empresas e traduz o que normalmente é chamado de sinergia. Essa acontece quando as capacidades transferidas entre as empresas melhoram a vantagem competitiva, e conseqüentemente, o desempenho.

Acreditam os autores que, da perspectiva gerencial é relevante perceber o processo de criação de valor como um conjunto de capacidades intrínsecas ao modelo organizacional que, aplicadas ao mercado, podem criar e sustentar os elementos constituintes da vantagem competitiva para a empresa. Por esses componentes essenciais à vantagem competitiva, produzem-se resultados operacionais positivos para a empresa e criam valor para os acionistas, sem perder de vista as competências corporativas centrais.

Essa abordagem contrastaria, segundo os autores, com a tradicional noção de estratégia segundo a qual as empresas procuram alcançar uma competência diferencial, algo que possam fazer com exclusividade ou melhor do que os concorrentes e que lhe garante uma vantagem competitiva única e duradoura. Na perspectiva baseada em capacidades, a vantagem competitiva decorre da aplicação de um leque de capacidades e especialmente, de um conjunto de capacidades nucleares, que podem ser vistas como sendo centrais à constituição da vantagem competitiva, que incorporam um conjunto integrado de habilidades gerenciais e

tecnológicas; são difíceis de adquirir de outra forma senão pela experiência; contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelo consumidor; e podem ser amplamente aplicados dentro do domínio dos negócios da empresa, o que basicamente remete para as idéias acerca das competências essenciais, também defendidas por Hammel e Prahalad (1995).

Para Haspeslagh e Jemison (1987, 1991), as formas de captura de valor se restringem a poucas operações como reavaliação de ativos subavaliados; aproveitamento de benefícios fiscais; crescente endividamento prioritariamente com recursos públicos e desmonte/alienação de ativos, de preferência pela amortização de dívidas. Baseia-se, principalmente, na atuação e na capacidade de especialistas em questões legais, financeiras e operacionais em detectar, analisar e explorar oportunidades de negócio decorrentes da nova realidade corporativa produzida pela aquisição. Nesse sentido, a captura de valor não seria motivo suficiente em si, para convencer compradores estratégicos e, por isso mesmo, deve ser sempre analisada e integrada no contexto mais amplo do processo de criação de valor.

Os autores dedicam especial atenção ao "processo de integração" (p. 105), que reputam fundamental para o sucesso da aquisição. Também julgam extremamente importante a atuação dos gerentes<sup>5</sup> que operam a transição segundo idéias ou visões organizacionais da integração, que orientam as ações, resumidas basicamente a três alternativas, tendentes à mútua exclusão: torná-los parecidos com a gente; nada deve mudar nas empresas; caixa preta (processo complexo, cheio de sutilezas e armadilhas).

Um princípio norteador prescreve aos gestores da transição a tarefa de mover simultaneamente as duas organizações na direção de um propósito comum, enquadrando esse propósito à situação de mudança. Com essa idéia, retoma-se a necessidade de atrelar a

---

<sup>5</sup>.No original, *operating managers*

aquisição à exploração das competências corporativas essenciais ou, no caso de diversificação de riscos, adequar o negócio aos objetivos estratégicos gerais da corporação.

Os autores também estão muito atentos ao que eles chamam de fundamentos do processo de aquisição. Embora a reconhecida importância dele processo em si, os negociadores freqüentemente evitam discussões detalhadas, por causa de suas incertezas, complexidade e outras pressões que tumultuam o processo de decisão. Assim, o sucesso da integração depende fortemente do tipo de aquisição, das pessoas envolvidas e afetadas pelo processo e do tipo de capacidades que deverão ser transferidas. Reforçam os autores que "a integração é um processo interativo e gradual no qual os indivíduos das duas organizações aprendem a trabalhar juntos e a cooperar na transferência das capacidades estratégicas" (p. 106).

Com isso, introduzem o que eles consideram central para a integração: a transferência das capacidades estratégicas. Na opinião deles, o "coração do processo de integração é a transferência e a aplicação das capacidades estratégicas" (p. 107). Para os autores, seria necessário criar uma atmosfera favorável para a transferência de capacidades que decorre do fluxo de interações entre os integrantes das duas empresas. Essas interações são de natureza:

- (1) substantiva, que envolve esforços dirigidos à transferência das capacidades estratégicas;
- (2) administrativa, que abarca o desenvolvimento de sistemas de informação e controle destinados a submeter a adquirida ao domínio corporativo da adquirente; e,
- (3) simbólica, que compreende as tentativas para promover e/ou influenciar os sistemas de crenças e valores predominantes nas organizações. Assim, criado o ambiente favorável, as capacidades podem ser transferidas de diversas maneiras: podem ser cedidas definitivamente à coirmã; podem ser compartilhadas para uso comum; podem ser ensinadas às pessoas da adquirida.

Os autores destacam três tipos de capacidades passíveis de serem transferidas:

(a) recursos operacionais, que podem ser cedidos (dados) ou partilhados, como a combinação das forças de vendas; compartilhamento de instalações industriais, de marcas, escritórios ou canais de distribuição;

(b) habilidades funcionais, que requerem um processo bidimensional de ensinar/aprender antes que as habilidades possam ser efetivamente transferidas; quanto maior o teor estratégico tanto mais difícil de atingir o entendimento e a cooperação necessária ao funcionamento do processo; isso se deve ao fato de as capacidades estratégicas serem difíceis de imitar, já que são intrínsecas a habilidades de grupos de indivíduos e estão implícitas nos procedimentos e impregnadas pela cultura organizacional;

(c) habilidades gerenciais, que incluem direcionamento estratégico, alocação de recursos, planejamento financeiro, controle, gestão de recursos humanos;

Já a combinação de benefícios, relacionados ao tamanho, como poder de controle sobre o mercado, o poder de barganha e à transferência de recursos financeiros, seriam fáceis de pôr em prática.

Garantem os autores que a interação entre as empresas só funcionará dentro de uma atmosfera propícia, dentro do clima organizacional adequado e propenso a ensejar a receptividade das trocas. Antes que as capacidades sejam efetivamente transferidas entre empresas (entre territórios, segundo a perspectiva deste estudo), é imperativo que seja criado um ambiente favorável à transferência.

A atmosfera propícia teria pelo menos cinco elementos centrais:

(a) O entendimento recíproco de cada empresa e a sua cultura. Nesse sentido, é relevante notar que as capacidades estratégicas estão impregnadas no contexto da organização e sua cultura, o que faz com que a sua transferência demande a compreensão dos ambientes de origem e destino. Também requer perfeito entendimento dos ajustes necessários ao uso apropriado na nova empresa. Assim, o sucesso da integração parece depender do

reconhecimento e compreensão das empresas e seus valores, sua história, seu modelo organizacional, o perfil dos recursos humanos e sua cultura.

(b) A vontade dos indivíduos de cada empresa para trabalharem juntos após a aquisição, especialmente quanto aos motivos para não querer trabalhar juntos, como o receio quanto à segurança do emprego e à perda de poder ou controle sobre recursos.

(c) Condições humanas e materiais para transferir e receber capacidades. Para que a transferência aconteça, as partes precisam ter a capacidade de participar da transferência, ou seja, a capacidade tem que existir e os indivíduos apropriados nas duas empresas têm que possuir as habilidades necessárias para o concomitante ato de transferência e recebimento.

(d) Recursos discricionários para adotar a atmosfera necessária para apoiar a transferência. Na fase de pós-aquisição, o comprometimento de recursos adicionais desempenha importante papel na criação da atmosfera necessária à transferência das capacidades. Concessões nessa fase, não representam práticas gerenciais frouxas, pelo contrário, podem abrir espaço para lidar adequadamente com as contingências operacionais e estratégicas no nível da corporação e das unidades de negócio.

(e) O entendimento da relação causa-efeito dos benefícios esperados da aquisição. O propósito inicial e amplo da aquisição precisa ser detalhado em termos operacionais para as gerências do nível tático e operacional, que devem operacionalizar a integração mediante o rearranjo específico das estruturas, processos e procedimentos operacionais.

Os autores atribuem importância nuclear à interação, que consideram essencial para o processo de aquisição. Dentre os três tipos de interações – substantivas, administrativas e simbólicas – consideram que as últimas começam antes mesmo da assinatura do acordo e continuam de uma forma ou outra, permeando a dinâmica da aquisição.

Como sinais vindos da alta administração, as interações simbólicas podem apresentar, demonstrar e esclarecer para os membros das duas empresas o novo propósito e a nova

filosofia organizacional. Gerentes intermediários e empregados nas duas empresas podem usar interações simbólicas para explicitar suas crenças, habilidades, capacidades ou suas posições em assuntos críticos para os indivíduos da outra empresa. Esse comportamento visa a estabelecer vantagens em futuras negociações entre as empresas ou inibir e repelir tentativas de invasão por parte da outra empresa, antes mesmo que tenham chance de chegar à superfície.

Segundo os autores, os problemas com aquisições nessa fase estão relacionados a determinismos, que enrijecem as organizações e prejudicam a adaptabilidade; destruição de valor, graças a incertezas, medo, auto-preservação; e, vácuo de liderança, por falta de liderança institucional e visão para a nova empresa.

Interessante notar que os autores detectaram comportamentos carregados de conteúdo tipicamente territorial que estão na essência dos estudos territoriais. Com essa convergência, endossa-se a oportunidade do estudo da aquisição sob a perspectiva teórica da territorialidade, já que, se esses aspectos não forem adequadamente trabalhados, tendem a prejudicar o processo de integração em si e as empresas.

A reestruturação corporativa demandada pelo processo de aquisição e implementado, essencialmente, na fase de integração de atividades, se caracteriza fundamentalmente por mudanças e transformações na estratégia, na estrutura, nos sistemas, nos processos, nas práticas e nos papéis. Como proposta analítica baseada na perspectiva da territorialidade, dirige a atenção para as rupturas e conflitos que emergem durante a fase de integração operacional e administrativa das empresas, tendo como contexto os pontos críticos já identificados em estudos anteriores:

- (a) a interação simbólica (HASPELAGH; JEMISON, 1991): e,
- (b) a gestão da fase pós-aquisição (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001).

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo define a base metodológica coerente com o caráter acadêmico de natureza empírica alinhada à fundamentação teórica da pesquisa. Para a apreensão mais profunda dos significados que impregnam o teor das entrevistas, é importante reconstituir o contexto institucional das empresas (territórios) nas quais atuam os entrevistados. Com essa reconstituição, que serve de referência para o depoimento dos entrevistados, procura-se recriar o meio e o clima que emolduram as condições ambientais dos espaços organizacionais. Assim, as características das duas empresas emergem pela ótica dos próprios entrevistados, segundo o pressuposto de que a percepção cria a realidade vivenciada (TUAN, 1980; VISCOTT, 1982; NÓBREGA, 2001).

Para Watson (1994), as organizações são efetivamente o produto das ações humanas e, por isso, a maneira como elas formam a si mesmas depende do modo como as pessoas com as quais interagem concebem a si próprias, modelam seus projetos de vida e suas identidades. Nesse sentido, a problemática dos estudos sobre territorialidade remete para os conflitos que emergem das interações dos indivíduos em relação, entre eles e com suas práticas, seus papéis, seus espaços de permanência e suas organizações. Das (1988) sugere que o “drama social” (p. 260) relatado pelos participantes seja abordado em três níveis: no nível dos significados, dos sentimentos e das ações, segundo uma ambientação espaciotemporal centrada nos indivíduos e em suas percepções da realidade. A esses três níveis é possível agregar um quarto: a implicação das ações dos indivíduos nos outros indivíduos e nas atividades das organizações.



## 5.1 Delimitação e *design* da pesquisa

Foi adotado como estratégia de pesquisa o estudo de caso de natureza qualitativa com uma abordagem descritiva (Yin, 1984; Martins; Bicudo, 1994; Triviños, 1994; Stake, 1995; Minayo; 2000; Bauer; Gaskell, 2002; Turato, 2003) alinhada ao paradigma interpretacionista (BURRELL; MORGAN, 1979).

De acordo com estudos descritivos de natureza qualitativa, pode-se expor as características de uma comunidade, analisar os fatos e fenômenos de certa realidade e ensejar a descoberta ou a verificação de ligações entre determinadas variáveis (Selltiz *et al*, 1974; Triviños, 1987; Stake, 1995; Minayo; 2000; Bauer; Gaskell, 2002; Turato, 2003). São ainda coerentes com a apreensão buscada de um fenômeno em destaque, considerando que pelo enfoque qualitativo, subentende-se a abordagem dos múltiplos aspectos de uma realidade específica, tais como os elementos subjetivos subjacentes às percepções e à dinâmica das relações entre indivíduos e grupos, impregnados de conteúdos simbólicos que atuam como elementos produtores de significados para as pessoas (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1989).

Compatível com a perspectiva comportamental e competitiva subjacente à idéia de territorialidade (Wilson, 1975, 1981; Ruse, 1983) apoiada na observação das formas de comportamento social em condições naturais – não-experimentais -, a pesquisa qualitativa identifica-se por (1) atuar no ambiente natural como fonte original de dados e ter o pesquisador como elemento crítico; (2) ser descritiva; (3) focalizar o processo e não apenas os produtos; (4) sugerir análise de caráter indutivo; e (5) ocupar-se essencialmente dos significados (TRIVIÑOS, 1987).

Adotou-se uma perspectiva longitudinal para contemplar várias fases do processo de aquisição englobando um período que se inicia em 1993 (privatização), passa pelo *dropdown* (1999) e chega a março de 2004, quando foram encerradas as entrevistas. O teor dessas tratou

sobre vários temas que, vão dos estudos preliminares sobre a viabilidade do negócio, a compra em si, a divulgação do negócio, a integração dos sistemas societário, tecnológico, operacional, de engenharia, de marketing, comercial, à integração final dos indivíduos, nos múltiplos espaços de trabalho e respectivos papéis ocupacionais.

A natureza qualitativa da pesquisa requer que o fenômeno seja devidamente situado. E só há fenômeno "enquanto houver um sujeito no qual ele se situa" (MARTINS; BICUDO, 1994, p.75). Assim, a pesquisa está interessada "no sujeito que está ansioso, no sujeito que está com medo", considerando que há "sempre um sujeito, em uma situação, vivenciando o fenômeno" (p. 75). O fenômeno que forneceu o cenário da pesquisa foi um processo de associação entre empresas, cuja natureza intrínseca permitiu estudar a emergência das interações territoriais durante a fase de pós-aquisição do negócio envolvendo empresas siderúrgicas brasileiras, tendo por base o discurso da adquirente e o discurso da adquirida.

O foco da investigação foi dirigido à exploração da trajetória, das percepções, vivências, interpretações, reações, resistências e insatisfações dos indivíduos durante todas as fases do processo, especialmente na integração das empresas, tendo por base as contradições entre o discurso "oficial" de integração (o que os dirigentes diziam que deveria ser feito) em oposição aos discursos "reais" sobre territorialidade levantados em entrevistas individuais (o que efetivamente era feito).

O campo de estudo é representado por duas empresas da indústria siderúrgica envolvidas num processo de aquisição, das quais a adquirente tem sede em Minas Gerais e a adquirida está localizada em São Paulo. Pela análise, focalizou-se o indivíduo (Wilson, 1995; Bulgacov, 1998) consoante com a perspectiva de Wilson (1995) em relação à percepção e à vivência dos indivíduos quanto a determinado fenômeno. Nesse sentido, Risberg (2001) também sugere ser importante priorizar a experiência individual para explorar como os indivíduos interpretam e reagem à aquisição. Essa autora recomenda atenção especial à

emergência das ambigüidades e das múltiplas interpretações durante as diversas fases do processo. Esse posicionamento de autores do campo dos estudos organizacionais é coerente com estudiosos da territorialidade, entre eles Wilson (1975, 1981), Dawkins (1979), Ruse (1983), Fischer (1994), Nóbrega (1998) e Simmons (1998) segundo os quais, o ponto de partida da abordagem territorial é sempre o indivíduo.

A população alvo do presente estudo foi constituída por executivos, gerentes, técnicos, operadores e funcionários (integrantes dos níveis estratégico, tático e operacional) da adquirente e da adquirida, vinculados ou não, às empresas ou a empresas do grupo, antes, durante e/ou depois do processo de aquisição e que tenham tido influência e participação na gestão da fase pós-aquisição e/ou que tenham vivenciado e sofrido as tensões do processo de integração.

Desse universo foi selecionada uma amostra intencional de indivíduos, que depois assumiu as características de amostra tipo “bola de neve”.<sup>6</sup> (Kinneary; Taylor, 1979; Boudon, 1989; Malhotra, 1996, Mattar, 1998, Turato, 2003), segundo critérios de (1) participação no processo de transferência do controle e nas atividades de integração operacional e social; (2) autoridade e controle sobre atividades e recursos essenciais (escolha de estratégias, financeiros, tecnológicos, e informações); (3) ocupação de cargos (papéis) críticos; e, (4) antigüidade (tempo nas empresas), sendo o tamanho (da amostra) orientado pelos critérios de saturação prescritos por Minayo (2000), Bauer e Gaskell (2002) e Turato (2003).

Foi solicitado às empresas que indicassem (por intermédio dos assessores dos presidentes designados para acompanhamento dos trabalhos de campo), os indivíduos diretamente envolvidos nas diversas fases do processo de aquisição (estudos preliminares, privatização, diagnose, *dropdown*, processos de integração, programas de sinergia) no período compreendido entre a fase de estudos preliminares, antes da privatização (1993), e o momento

---

<sup>6</sup> Depois das primeiras indicações de pessoas pelos assessores dos dois presidentes, as seguintes foram feitas pelos próprios entrevistados, sucessivamente, até completar a amostra de 97 entrevistas.

da realização das entrevistas (dezembro de 2002 a março de 2004). Durante as entrevistas, os indivíduos mencionaram espontaneamente ou foram solicitados a indicar os nomes de outros colegas que também participaram nas diversas fases das atividades de integração. Esses nomes eram repassados às assessorias das respectivas presidências, que por sua vez, entravam em contato com as pessoas, agendavam as entrevistas e remetiam previamente material sintetizando os objetivos e temas das pesquisas, ressaltando que havia apoio explícito das respectivas presidências. Em alguns casos de impossibilidade de comparecimento à entrevista, o funcionário foi solicitado a indicar um substituto, que no caso, não recebia a prévia comunicação da presidência.

## **5.2 Procedimentos amostrais**

Os procedimentos amostrais foram orientados no sentido de cobrir todo o espaço social, desdobrado em duas dimensões básicas: estratos (funções) e representações (BAUER; GASKELL, 2002). A superfície visível da dimensão horizontal abrangeu estratos sociais, funções e categorias que são conhecidos e por isso seriam quase que parte do senso comum: sexo, idade, formação, atividade ocupacional. Representam as variáveis utilizadas pelos pesquisadores para segmentar a população, lembrando que são externas ao fenômeno concreto sob exame. Coerente com os autores, o principal interesse na pesquisa qualitativa foi a "tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial", o que remete para as "maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo vivencial, sua relação sujeito-objeto é observada mediante conceitos tais como opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, estereótipos, crenças, identidades, ideologias, discurso, cosmovisões, hábitos e práticas" (p. 57). Assim foi definida a dimensão vertical do modelo, que era variada e desconhecida, mas que merecia ser investigada. As representações seriam, então, as relações sujeito-objeto particulares, ligadas a um meio social, em uma determinada

circunstância. Com a pesquisa qualitativa, procurou-se entender os diferentes ambientes sociais no espaço social, tipificando estratos sociais e funções ou suas combinações, juntamente com representações específicas. Assim, a escolha de pessoas para entrevista foi dirigida aos membros dos grupos sociais, segundo a idéia da "lei da diminuição de retornos" (p. 59) que preconiza que "acrescentar mais estratos pode fazer apenas uma pequena diferença com respeito a representações adicionais. Quando isso acontece o *corpus* está saturado" (p. 59). Coerente com o posicionamento dos autores, foi eleita a saturação como critério de finalização da inclusão amostral: investigam-se diferentes representações, apenas até o ponto em que a inclusão de novos estratos não acrescentou mais nada de novo, com a presunção de que a variedade representacional é limitada no tempo e no espaço social. Essa mesma idéia de saturação como limite também é defendida por Minayo (2000), incluindo sujeitos sociais em número suficiente para permitir a reincidência das informações, sem desprezar informações novas e singulares, cuja capacidade explicativa tem que ser levada em conta.

Endossando os princípios da sociologia compreensiva *weberiana*, a autora lembra que as "realidades sociais são construídas nos significados e através deles e só podem ser identificadas na linguagem significativa da interação social. Por isso, a linguagem, as práticas, as coisas e os acontecimentos são inseparáveis" (p. 51). Considerando que as "atividades, interações e sentimentos são mutuamente dependentes, uma modificação em qualquer dessas três variáveis produzirá alguma mudança nas outras duas" (WAHRLICH, 1986). Daí que novamente a complexidade interativa da realidade manifestada em seus múltiplos aspectos constituintes, encaminhou a perspectiva estruturalista presente tanto na análise lingüística do discurso quanto na abordagem territorial da realidade em movimento. Realidade essa que se reproduziu nas falas dos que a vivenciaram, tendo em mente que pelo discurso, revelam-se "as combinações de elementos lingüísticos (frases ou conjuntos constituídos de muitas frases)

usadas pelos falantes com o propósito de exprimir seus pensamentos, de falar do mundo exterior ou de seu mundo interior, de agir sobre o mundo" (FIORIN, 2003, p. 11).

Na escolha de entrevistados foi adotado como principal critério de inclusão amostral a participação direta ou indireta do indivíduo nas atividades integrativas propostas pela adquirente.

### **5.3 Coleta de dados**

Os dados primários foram coletados mediante 97 entrevistas individuais semi-estruturadas (49 na adquirente e 48 na adquirida). A realização das entrevistas individuais seguiu, inicialmente, estrutura e roteiro (APÊNDICE 1), previamente elaborados (Selltiz *et al*, 1974; Kerlinger, 1980; Triviños, 1987; Richardson *et al*, 1989; Roesch, 1999) e que foram utilizados com a intenção de levantar os discursos de territorialidade ligados à aquisição e de assegurar a fluência da explanação do entrevistado sobre a sua trajetória e sobre as suas percepções, interpretações, vivências e reações durante o processo de aquisição; e ainda, identificar eventuais reflexos das reações territoriais sobre as atividades de integração e sobre as empresas. Cada entrevista foi precedida de prévia explanação sobre os propósitos exclusivamente acadêmicos do estudo, alertando para o fato de que não se tratava de consultoria e tampouco de estudo com objetivo de resolver problemas das empresas. Foram esclarecidas e sanadas eventuais dúvidas levantadas pelos entrevistados e enfatizada a ratificação da garantia de preservação do anonimato do indivíduo e de sigilo quanto ao conteúdo dos depoimentos, e ainda, de solicitação de autorização para gravação da entrevista para posterior transcrição. As gravações das entrevistas foram identificadas por um número seqüencial, cuja ordem final foi alterada por sorteio aleatório de números, considerando que muitos entrevistados anotavam o número que lhes era atribuído. Também as transcrições das intervenções individuais de cada um dos pesquisadores foram sorteadas e identificadas apenas

como partes "A" e "B", já que as entrevistas serão aproveitadas integralmente nas duas teses<sup>7</sup>, de interesse do GGI.

Ouvidos os primeiros entrevistados, a forma de condução das entrevistas foi alterada, principalmente para evitar o "discurso pronto" (WERNECK, 2003). Percebeu-se que muitos dos indivíduos indicados por pessoas já entrevistadas, davam sinais de que haviam se "preparado" para responder às perguntas, o que incluía assuntos escolhidos e estruturados por eles. Outros demonstravam um entusiasmo fora do comum, movidos pela possibilidade de "contribuir" para a melhoria das empresas e do processo de integração. Para neutralizar o viés do entrevistado e considerando que as entrevistas estavam sendo realizadas com a presença simultânea dos dois pesquisadores que se alternavam na exploração individual das respectivas temáticas (cultura e territorialidade) e que a apresentação prévia era feita por ambos, foram abandonados os respectivos roteiros individuais previamente estruturados. E tendo em vista a complementaridade temática entre cultura e territorialidade, as perguntas passaram a ser cruzadas, misturando temas e perguntas, além de ser aprofundada a exploração de questões novas levantadas pelos entrevistados, ensejando abordagens inusitadas e enriquecedoras da aquisição, tanto em termos de cultura quanto em termos de territorialidade.

A pesquisa qualitativa tem características próprias que devem ser levadas em conta nas diversas fases. Na pesquisa social, estamos "... interessados na maneira como as pessoas espontaneamente se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros" (BAUER; GASKELL, 2002, p. 21).

Perseguindo esse objetivo e com o propósito de fazer com que as pessoas falassem à vontade, com naturalidade, espontaneidade e sinceridade, antes de iniciar a entrevista era feita uma prévia apresentação da pesquisa, na qual era dito às pessoas que a entrevista não era teste de conhecimento, de memória ou de habilidades, mas sim, uma busca da experiência delas

---

<sup>7</sup>. As entrevistas servirão de base de dados para duas teses de interesse do GGI. Uma sobre cultura, conduzida por Daniel Jardim Pardini, enfoca o "o quê" acontece no processo, enquanto esta procura pelo "como" e pelo "por

sobre um determinado fenômeno, no caso, o processo de aquisição. E mais, que a vivência de cada um é subjetiva e, sendo subjetiva, é única; por conseguinte, não se sujeita a juízos de valor, a julgamentos de certo ou errado e nem de melhor ou pior, se eventualmente comparada à de outras pessoas.

Essa preocupação se amparou no pressuposto de que as percepções parecem estar intimamente ligadas aos sentimentos. Segundo Viscott (1982), eles funcionariam como uma espécie de sexto sentido supra-ordenador, que interpreta, organiza, dirige e resume os outros cinco. De acordo com o autor, os sentimentos seriam uma forma de reação ao que as pessoas percebem e definem, fazendo com que, em grande parte, o mundo seja uma criação subjetiva de cada um. Com isso, reforça-se a idéia de que a realidade não pode ser compreendida sem levar em conta os sentimentos, como uma reação mais direta à percepção. Em oposição, o pensamento seria mais um modo indireto de enfrentar a realidade do que o sentimento. No cotejo de ambos, seriam os "sentimentos que nos dizem quando alguma coisa é dolorosa e machuca, por que os sentimentos *são* o machucado. O pensamento explica o machucado, justifica-o, racionaliza-o, coloca-o dentro de uma perspectiva" (p. 18). Do ponto de vista da territorialidade, foi importante notar que, permitir que os sentimentos dêem um colorido especial às percepções, pode também deformar o mundo que as pessoas percebem, especialmente quando elas se sentem vulneráveis a ele. Do ponto de vista da subjetividade tratada pelo autor, o mundo seria um quebra-cabeças que cada um monta de modo diferente, porque dentro da sua unicidade os "sentimentos são a verdade" (p. 20). Essa subjetividade perceptiva já havia sido defendida antes por Tuan (1980, p. 6), quando sugere que "duas pessoas não vêem a mesma realidade". Isso pode clarear em parte o mosaico de percepções desencontradas sobre o processo de integração nesse período de 10 anos. A mesma "realidade" (fase de pós-aquisição) foi "explicada" pelos entrevistados segundo a perspectiva



do lugar (cargo) que ocupam (na adquirente ou na adquirida) e consideram seu e das ameaças e oportunidades percebidas ao longo da trajetória integrativa das empresas.

Definidas as condições essenciais da pesquisa, foi possível introduzir critérios objetivos visando à seleção, por meio de amostra intencional, depois transformada em “bola de neve” (Kinnear; Taylor, 1979; Boudon, 1989; Malhotra, 1996, Mattar, 1998, Turato, 2003), de 97 pessoas para entrevista, distribuídas por níveis organizacionais (TAB. 2).

**TABELA 2**  
**Estratificação da amostra por nível organizacional**

<b>Níveis</b>	<b>Adquirente</b>	<b>Adquirida</b>	<b>soma</b>
<b><u>Executivos</u></b>	<b><u>17</u></b>	<b><u>26</u></b>	<b><u>37</u></b>
Presidentes	1	1	2
Diretor		1	1
Chefe de usina		1	1
Assessores	3	3	6
Gerentes médios	13	14	27
<b><u>Ex-executivos</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>7</u></b>	<b><u>12</u></b>
Presidentes	1	5	6
Diretores	1		1
Superintendentes	1	2	3
Aposentados	2		2
<b><u>Técnicos e operadores</u></b>	<b><u>27</u></b>	<b><u>21</u></b>	<b><u>48</u></b>
Gerentes de 1ª linha	12	6	18
Engenheiros e técnicos não-gerentes	15	15	30
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>97</b>

Fonte: Entrevistas

Os dados secundários foram obtidos (1) de fontes internas e externas (publicações e informativos). Também foi utilizado-se a observação-participante para registro das atividades de identificação, ingresso e saída das empresas, incluindo a “revista de segurança” dos pesquisadores; e a observação não-participante (Triviños, 1994; Batista, 1996), visando (1) à

leitura do sentido de rituais, ações, práticas e rotinas organizacionais em execução<sup>8</sup>, e (2) à compreensão do significado de artefatos, ritos, códigos, símbolos, signos e marcadores de território (FISCHER, 1994; DAS, 1988).

#### **5.4 Estrutura e dinâmica do tratamento e análise de dados**

Os dados primários foram submetidos a análise de interação territorial (FIG. 1) complementada por análise lingüística de discurso (Faria; Linhares, 1993; Fiorin, 1995, 2003; Maingueneau, 1997; Minayo, 2000; Orlandi, 2000; Carrieri, 2001; Brandão, 2002; Faria, 2002), com foco nos discursos sobre territorialidade agrupados pelas perspectivas dos indivíduos.

Pela análise territorial, complementada pela análise lingüística de discurso, teve-se como objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações (entrevistas), seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas, as condições de produção. Também deu-se ênfase nos aspectos valorizados pelos entrevistados e na presença de recorrências, intensidade e frequência de alguns temas.

O trabalho como um todo foi alicerçado no estudo das relações territoriais entre os membros da adquirente e da adquirida, que emergiram no momento em que aquela propôs mudanças nos papéis e nas práticas da adquirida. Nesse sentido, foram trabalhadas as percepções e reações dos indivíduos - das duas empresas - às mudanças propostas pela adquirente. Essas percepções e reações como objeto de análise foram capturadas pelo conteúdo das entrevistas gravadas e transcritas na íntegra.

Com a análise, sintetiza-se a dinâmica da territorialidade segundo a literatura, para depois traduzi-la e extraí-la dos discursos sobre territorialidade detectados nas práticas sociais presentes nas atividades integrativas das empresas. Assim, a exposição espelha as múltiplas

---

<sup>8</sup>. Como o “procedimento” dos funcionários da Portaria, na identificação de pessoas não pertencentes à empresa, a entrega do crachá, as instruções de localização do funcionário visitado, a autorização para acesso nas

perspectivas das relações territoriais no interior das quais se alocam discursos de territorialidade, desdobrados em categorias temáticas recortadas na intersecção da base teórica com as vivências individuais reclusas no teor das entrevistas. O recorte que constitui o *corpus* limita-se a analisar personagens, discursos e temas (extraídos das entrevistas), segundo qualidades, características e diversidades suficientes para mapear as empresas sem, contudo, exaurir discursos e temas em sua complexidade, riqueza, amplitude e profundidade, já que a pesquisa qualitativa se preocupa mais em detectar qualidades presentes nas organizações do que em conferir-lhes significância estatística. A análise orientou-se pela congruência entre a base teórica e a base empírica e pela adequação aos objetivos de pesquisa. A eleição dos discursos sobre territorialidade foi alinhada aos objetivos de pesquisa e à estrutura das entrevistas.

A inserção da técnica de análise lingüística de discurso em estudos organizacionais é recomendada por vários autores, entre eles, Boje (1995), Watson (1995), Holmer-Narsden (1996), Barry e Elmes (1997), Jones (1998) e Reed (1998) e que foi aplicada com sucesso no meio acadêmico brasileiro por Carrieri (2001). Esse múltiplo testemunho reforça a pertinência da "utilização de procedimentos de análise de discurso, advindos da lingüística, na produção de conhecimento" (Faria; Linhares, 1993), em outras áreas, incluindo a administração, especialmente no caso de abordagens interdisciplinares. Essa ferramenta permite explorar a riqueza do discurso subjacente ao teor das entrevistas "como jogo estratégico de ação e reação, de pergunta e resposta, de dominação e de esquiva e também como luta" (Foucault, 1994, p. 6) lembrando que, em qualquer circunstância, a "vida social torna-se uma luta por prestígio e *status*, ou melhor, ela se torna um signo dessa luta" (LECHTE, 2002, p. 142). Os elementos territoriais presentes na complexidade das relações também endossam o aproveitamento da análise de discurso e a aproximam da análise territorial, pela sua natureza

estrutural. Assim, a "lingüística é importante para pensar o problema das relações e posições em função das quais surge o sentido..." (Godino-Cabas, 1982, p. 71), já que todo sentido é sempre relacional.

O processo de junção das empresas enseja relações territoriais complexas que, pela sua natureza, implicam a presença do outro. Nesse sentido, é pertinente notar que o "centro da relação não está [...] nem no *eu* nem no *tu*, mas no espaço discursivo criado entre ambos. O sujeito só se completa na interação com o outro" (BRANDÃO, 2002, p. 46). Reforça a autora que, no "processo da enunciação, ao instituir-se um *eu*, institui-se necessariamente um *tu*" (p. 47). No âmbito da territorialidade, a interação é estruturada-se por um indivíduo em relação com o outro, com a mediação de um território, de tal forma que o centro da relação não está, nem no indivíduo nem no outro, mas na relação territorial como espaço interativo. Nesse espaço, o indivíduo só se constitui, se identifica e se completa na interação com o outro e com a mediação dos interesses de ambos em relação a um mesmo território. Logo, também no processo territorial, ao instituir-se o *eu* (indivíduo) institui-se necessariamente um *tu* (outro).

Se, de acordo com a mesma autora, para a análise de discurso, o sujeito vai perdendo a polaridade centrada, ora no *eu* e ora no *tu*, ao mesmo tempo em que se enriquece com uma relação dinâmica entre identidade (*eu*) e o outro (*tu*), na territorialidade essa mesma dinâmica, além do indivíduo e do outro, inclui o território, como mediador da relação. A construção da identidade ocorre na relação territorial, cujo palco privilegiado é o território que, além de ser elemento central na estrutura da interação, é também o referente que centraliza os interesses de ambos; com isso, ele enseja e caracteriza a natureza tipicamente territorial contida na relação identidade (*eu*) *versus* outro (*tu*). Ainda, se na análise de discurso a identidade é construída na interação com o outro e o espaço dessa interação é o texto, na territorialidade a identidade também é construída na interação com o outro, sendo o espaço privilegiado dessa interação uma relação de disputa, simultaneamente, por e sobre um território.

O que permite aproximar a análise territorial da análise de discurso é o fato de ambas estarem construídas sobre um espaço de relações. Logo, a utilização instrumental e complementar dessas duas abordagens é apropriada, já que uma

estrutura é um plano, segundo o qual um dado objeto é construído, e que esse plano é revelado pela análise interna da totalidade, quando então se mostram os elementos que o compõem, as relações entre eles e a disposição dessas relações. Assim, [a] estrutura diz respeito a quaisquer objetos do mundo natural ou social (FIORIN, 1995, p. 80).

Segundo o mesmo autor, a noção de estrutura remete à idéia de conjunto, de sistema formado de fenômenos interligados, de tal forma que "cada um depende dos outros e só pode ser o que ele é e por sua relação com eles" (p. 80), sabendo que "objetos e indivíduos estão internamente ligados quando suas identidades dependem da condição de estarem em relação com os demais componentes da estrutura" (SAYER, 1984). A lógica da presença do "outro", fundamental na constituição da relação territorial, é imanente à estrutura social e uma estrutura é sempre o relacionamento entre "outros" (COOPER, 1983, p. 202). Esclarece o autor que o

outro é uma estrutura – não simplesmente outra pessoa ou coisa – que caracteriza a organização social. A essência da estrutura ou organização está no fato de que dois elementos são mediados por um terceiro e que a relação entre os três é caracterizada por um processo que se alterna entre divisão e combinação (p. 213).

Nessa perspectiva,

o social é o processo de distinção ou mediação que ocorre entre dois indivíduos, sendo a natureza desse processo expressa como a *combinação* de duas partes num todo e a *divisão* do todo em duas partes menores. Isso define um modelo paradoxal de mediação segundo o qual a unidade ou totalidade somente pode emergir por meio da divisão ou diferença (p. 213, grifos do autor).

Na transposição dessas idéias para o presente estudo sobre territorialidade, pressupõe-se como estrutura a atribuição de uma inteligibilidade ao objeto (comportamento territorial)

decorrente de um corte que permite identificar nele um conjunto nuclear de relações constituintes e identificatórias (com princípio, meio e fim) evidentes na organização interna dos seus elementos essenciais. Sendo pelo menos dois os indivíduos, a linguagem é o elemento fundamental que tanto os constitui como sujeitos como também organiza o vínculo entre ambos. A linguagem, como portadora da comunicação, possibilita o vínculo entre os indivíduos e deles com o território, ao mesmo tempo em que define a posição de cada um em relação a esse mesmo território. Nesse sentido, a estrutura da interação territorial se constitui no momento em que um indivíduo declara a sua posição e estabelece uma relação dirigida simultaneamente a seu oponente e a um território disputado por ambos. Ao declarar o seu lugar social perante o outro, o indivíduo estabelece a comunicação sujeita a toda a sorte de emissões, ruídos, falhas, recepções e confusões, patrocinadas por instâncias não conscientes das pessoas, já que

tudo acontece dentro da dimensão do diálogo. E nela, quem escuta determina a quem falou. Se alguém pensava estar dizendo uma coisa e suas palavras manifestaram outra, ficará sabendo o que foi que realmente disse, a partir de como suas palavras lhe são devolvidas (CESAROTTO; LEITE, 1984, p. 48).

Muitas situações de desconforto entre entrevistados das duas empresas, e que foram produzidas pelo "uso da palavra", somente assumiram a sua verdadeira natureza territorial quando os elementos subjacentes à superfície das entrevistas foram revelados pela técnica da análise lingüística do discurso. Numa visão *lacaniana* o mundo humano seria o mundo da linguagem. Daí a importância do estudo lingüístico da palavra para este trabalho, considerando que lingüistas e psicanalistas convergem no entendimento de que a escolha lexical como "produção psíquica é sobredeterminada" e como "palavra é endereçada ao outro" (CESAROTTO; LEITE, 1984, p. 75). Segundo os autores, o "desencontro" instaura a territorialidade porque "quem fala nem sempre sabe o que diz, ou quando diz o que quer dizer, não sabe o que está falando" (p. 75). Nesse sentido, entendem que os efeitos (neste estudo, o

desconforto entre entrevistados das duas empresas, produzido por palavras) sempre contém causas e que, por menos evidentes que sejam, é tarefa da análise (lingüística) mostrá-las em ação na produção de relações territoriais no processo de (des)integração. A força inarredável da interatividade imanente das palavras é importante na medida em que este estudo se apóia essencialmente na percepção dos indivíduos extraída das entrevistas, ou seja, das palavras que contam a história subjetiva contextualizada pela dinâmica estrutural do processo de aquisição. Nessa moldura, a palavra proferida nunca é um ato isolado, mas um fato social inevitavelmente marcado pela presença do outro constituído no discurso. Assim, essa

orientação da palavra em função do interlocutor tem uma importância muito grande. Na realidade, toda palavra comporta *duas faces*. Ela é determinada tanto pelo fato de que procede *de* alguém, como pelo fato de que se dirigia *para* alguém. Ela constitui justamente *o produto da interação do locutor e do ouvinte*. Toda palavra serve de expressão a *um* em relação ao *outro*. Através da palavra, defino-me em relação ao outro, isto é, em última análise, em relação à coletividade. A palavra é uma espécie de ponte lançada entre mim e os outros. Se ela se apóia sobre mim numa extremidade, na outra apóia-se sobre o meu interlocutor. A palavra é o território comum do locutor e do interlocutor (BAKHTIN, 1992, p. 113, grifos do autor).

Para operacionalizar a análise lingüística de discurso na busca dos significados latentes nas entrevistas, serão adotadas as estratégias de persuasão já trabalhadas por Faria e Linhares (1993); Carrieri (2001) e Faria (2002), com destaque para: (a) a seleção lexical (vocabulário) dos entrevistados; (b) o conteúdo semântico das afirmações explícitas e implícitas; (c) a construção de personagens discursivas; e, (d) o silenciamento (o que não é dito, omitido). Também serão exploradas as oposições, ambigüidades, o distanciamento, a formação discursiva e outras figuras de produção de sentido (Faria; Linhares, 1993; Fiorin, 1995, 2003; Maingueneau, 1997; Minayo, 2000; Orlandi, 2000; Carrieri, 2001; Brandão, 2002; Faria, 2002). Na análise, os fragmentos discursivos serão identificados e referenciados por um

número seqüencial<sup>9</sup> anotado no início da transcrição, além da menção ao número e parte da entrevista de origem, ao final da citação<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> De (001) a (318), seguindo prática adotada por Faria e Linhares (1993); Carrieri (2001); Faria (2002).

<sup>10</sup> A entrevista n° 01, parte A ou B, será indicada por (E 01 A) ou (E 01 B) e assim sucessivamente.



## 6 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS TERRITÓRIOS DE PESQUISA

A contextualização das unidades de estudo se baseia essencialmente nas percepções de membros da adquirente e da adquirida - obtidas das entrevistas realizadas na fase preliminar da pesquisa - e em um relato acadêmico sobre estudos realizados na adquirida. A ênfase na percepção se deve à suposição de que a realidade vivenciada é produto do que é percebido pelos indivíduos (TUAN, 1980; VISCOTT, 1982; NÓBREGA, 2001). Na fase inicial foram entrevistados executivos das empresas, com o propósito de avaliar a adequação do negócio (processo de aquisição) para estudos acadêmicos de interesse do GGI. Na segunda etapa, tendo em vista a pertinência do evento para os propósitos da pesquisa e, obtida a autorização dos Presidentes das empresas quanto à realização do estudo, foram feitos contatos para ambientação e início das pesquisas de campo, especialmente quanto à indicação de nomes de pessoas que participaram das atividades de integração e quanto à coleta de dados secundários. Em cada empresa, foi nomeado um assessor ligado à presidência, para acompanhar a realização dos trabalhos de pesquisa. Tendo em vista o conteúdo estratégico e confidencial das informações, os entrevistados não permitiram a gravação dos depoimentos, cujo teor foi anotado pelo pesquisador, mediante garantia de anonimato. Oliva (2001), analisa a adquirida em trabalho acadêmico.

A caracterização das empresas é realizada com base nas anotações dos depoimentos, sem tratar-se de transcrição literal. O cotejo da opinião dos entrevistados com um estudo acadêmico sobre a adquirida, permite fixar coincidências e discrepâncias preliminares e, sobretudo, salientar as contradições entre as diferentes perspectivas e visões. Antes e durante os trabalhos de campo, não foi autorizado o acesso a registros organizacionais, o que, de certa forma, debilita as perspectivas e expectativas geradas pela contextualização, embora não a

invalide, já que a concepção da pesquisa se baseia essencialmente na percepção dos entrevistados.

**A aquisição.** O processo de associação entre adquirente e adquirida é longo, sinuoso, com desdobramentos e eventos e que o tornam ainda mais complexo, único, diferente das formas tradicionais de aquisição e ainda está em andamento. Ocorreram dois momentos marcantes na evolução do processo: a privatização em 1993 e o *dropdown*, em 1999. Tudo começou a privatização (1993), porém, por questões estratégicas, a adquirente não integrou nenhum dos diversos consórcios habilitados para a licitação e, por consequência, não participou diretamente do leilão das ações na bolsa de valores. Depois da "homologação" do leilão, adquire da Brastubo<sup>11</sup>, as ações que representavam, na época, 43% do capital votante, o que a faz dividir o comando estratégico da empresa, com uma instituição bancária.

O estudo contempla, com uma perspectiva longitudinal, as várias fases do processo, especialmente da privatização (1993), passando pelo *dropdown* (1999), até o encerramento do período em março de 2004 (fim das entrevistas). A “reestruturação” chamada *dropdown* foi uma complexa operação de engenharia organizacional, envolvendo aspectos financeiros, patrimoniais e societários e a articulação dinâmica de variáveis críticas, como mercado, estrutura, produção, tecnologia, finanças, planejamento, recursos humanos, cultura, aspectos fiscais e tributários, legislação societária e operações no mercado de capitais. Cada um desses aspectos, por sua vez, é constituído por uma série de elementos constituintes que operacionalizaram a transação. Embora internamente cada uma preserve suas questões centrais, o exame só faz sentido nas complexas relações que estabelecem entre si. Cada uma só adquire significado e importância no cotejo dinâmico do todo e dos resultados decorrentes dessa interação. A aquisição tem o caráter de integração horizontal de atividades de empresas

---

<sup>11</sup> Empresa distribuidora de aço, sediada em São Paulo.

aparentemente semelhantes em estrutura, processos, tecnologia, rotinas e produtos. Do ponto de vista conceitual e da composição do capital da adquirida, o *dropdown*, representa a verdadeira aquisição, no sentido de assunção do controle acionário, com a exclusão do sócio-banqueiro. O processo de aquisição do controle empresarial, a despeito de toda a sua complexidade e prováveis implicações na adquirida, passa despercebido no relato de Oliva (2001).

A *adquirente*. É empresa brasileira com participação estrangeira de origem japonesa; foi a primeira empresa brasileira a ser privatizada (1991). Tem como referência companhias mundiais, como a British Steel (cotada como companhia classe “A”), empresa paradigma para questões de *benchmarking*; a japonesa Nippon Steel, detentora de tecnologia de ponta e competências de competidor global; a congênere alemã Thiessen-Krupp; a Nucor (a única siderúrgica mundial cotada como tríplice “A”), que opera segundo as particularidades do mercado interno americano; e a francesa Usinor, concorrente direta a partir de 2002 na disputa pelo mercado de aço para a indústria automobilística e de autopeças, para as quais fornece atualmente em torno de 65% da matéria-prima. A empresa está preocupada com o poder de barganha de fornecedores (mineradoras) e grandes clientes (indústria automobilística), que são pequenos em número, sendo poucas as alternativas para a colocação dos produtos. Seria uma das causas do movimento concentracionista no setor siderúrgico. Por outro lado, a empresa está preocupada com as possíveis reações antimonopolistas do CADE quanto à compra da adquirida.

As relações de poder corporativo na adquirente sustentam-se num acordo de acionistas firmado pelo prazo de 15 anos, renovável por igual período, que configura o grupo dominante com 51% das ações ordinárias (ON) com direito a voto, representado pelos grupos empresariais Votorantin, Camargo Correa, Nippon-Usiminas (sediado no Japão) e pelo fundo

de pensão dos funcionários da adquirente. O bloco minoritário é composto pelo Fundo Previ e pela Cia. Vale do Rio Doce que, em conjunto, retêm 40% de ONs, secundados por outros acionistas detentores de 9% do capital votante. Interessante notar que um bloco considerável de acionistas tem sede fora de Minas Gerais.

O conselho de administração é composto por oito membros, incluindo o presidente da adquirente, e recepciona todos os segmentos representativos do quadro de acionistas. As reuniões ocorrem sempre na primeira semana do mês e têm como pauta permanente a análise das contas do mês anterior, o desempenho acumulado e as projeções para o período seguinte. Desde a privatização, a adquirente tem passado por programas de ajustes e reestruturação organizacional e de pessoal, com redução de diretorias, níveis e cargos gerenciais e diminuição do quadro funcional.

*A adquirida.* É empresa brasileira, cujo controle acionário pertencia ao Governo Federal. Ao contrário das demais empresas siderúrgicas, não passou por processo de saneamento financeiro e foi a última do setor a ser privatizada. Antes da concretização da compra do controle societário da adquirida, havia na adquirente um temor generalizado de que a empresa pudesse ser adquirida pela concorrente Companhia Siderúrgica Nacional, o que na opinião dos dirigentes traria relevantes prejuízos estratégicos e mercadológicos à empresa.

Embora as implicações e divergências entre o arcabouço jurídico da transação e a realidade empírica dela decorrente, a constatação empírica configura a aquisição da empresa paulista (adquirida) pela empresa mineira (adquirente). Antes da transição, a adquirida apresentava graves problemas operacionais, econômicos e financeiros, caracterizados por obsolescência tecnológica, baixa produtividade, altos custos, prejuízo operacional, elevado endividamento e insuficiente geração de caixa diante do volume de compromissos das transações correntes. Situação inversa à da adquirente, que operava com suficiente capacidade

de geração de fluxo de caixa. A adquirida sempre foi instrumento político condicionado às trocas dos governos federal e estadual. Teve constantes mudanças de presidentes e diretores.

Segundo Oliva (2001), a adquirida apresentava imagem fragmentada em razão da freqüente troca de dirigentes. A privatização, em 1993, afetou o clima organizacional devido ao enxugamento da estrutura organizacional. Havia necessidade de urgente modernização do parque industrial, de recuperar a desgastada imagem institucional diante da comunidade, além de reverter resultados financeiros negativos. Em 1998, a empresa ainda operava com prejuízo, enquanto as demais empresas do setor apresentavam desempenho econômico-financeiro positivo. O autor menciona a adquirente somente de passagem, ao se referir a melhorias financeiras ao final de 1998, “quando a [adquirente] assumiu parte das dívidas da companhia e em troca receberia o porto e a fábrica de oxigênio” (p. 2).

*Aspectos culturais na aquisição.* Um ligeiro olhar sobre os traços culturais identifica, na adquirida, sinais de exagerado otimismo, estimulando um processo decisório sem aprofundamento analítico, incluindo questões estratégicas.

Já a adquirente pode ser retratada por um conservadorismo marcante, produto da convergência de valores japoneses e do espírito mineiro; é organizada numa hierarquia rígida de características militares, na qual desponta a obediência, em parte decorrente da tecnologia seqüencial, do processo de produção integrado (Thompson, 1976) e das atividades rotineiras; as decisões são precedidas por criteriosas discussões pautadas por princípios técnicos alinhados a uma visão de longo prazo. As ações são orientadas por políticas estilo "pé-no-chão", que parecem pecar pelo “excesso” de qualidade. A adquirente segue a orientação do seu presidente e não adota posições radicais ou de impacto na implementação de mudanças, embora alguns executivos defendam uma forma mais agressiva de intervenção na adquirida.

O estilo imposto pela cultura dominante da adquirente prescreve rígido monitoramento dos fatores críticos de sucesso na adquirida, representados por indicadores centrais de atividade. Quanto aos impactos produzidos pelo encontro de culturas diferentes e pelo domínio das relações de poder pela adquirente, parece estar havendo uma prevalência da cultura mais forte. Existem, contudo, arestas por aparar, com os maiores focos de resistência localizados em setores administrativos, especialmente na gerência média.

Segundo Oliva (2001), na adquirida, apesar da fragmentação da identidade, há manifesto “orgulho de pertencer à organização” (p. 3), o que expressa um aspecto positivo da percepção dos indivíduos em relação à organização. Na adquirente, orgulho do pessoal da adquirida é percebido como entrave à tomada de posse da adquirida.

***Conflitos emergentes.*** Apesar de a aquisição ter-se configurado como integração horizontal de atividades, com a manutenção da autonomia formal e a preservação da identidade da adquirida, ocorrem conflitos decorrentes, provavelmente, da “resistência” cultural da adquirida, segundo informações colhidas nas entrevistas iniciais. Mesmo tendo a adquirente assumido as tradicionais posturas conciliatórias e não-radicais para implementação de alterações na adquirida, as mudanças não estariam funcionando; há competição entre paulistas e mineiros, cujos valores são diferentes, quase antagônicos; teria havido integração nas questões financeiras, societárias, tecnológicas e haveria sinergia operacional, mas começam a surgir problemas na área comercial; existem áreas de difícil integração, nas quais há reações e orgulho (na adquirida); o presidente da adquirente indica o presidente e diretores, mas os remanescentes resistem. Há um sentimento forte de que existem situações muito problemáticas, segundo deixam entrever os executivos ouvidos nas entrevistas preliminares

Assim, se configura um cenário complexo e oportuno para a emergência de conflitos (já ocorreram e continuam a ocorrer) que provavelmente levarão a profundas dificuldades para integração dos recursos humanos. Esse ambiente é propício para o estudo das manifestações de territorialidade, como reações, resistências, insatisfações e disputas por espaços organizacionais por parte dos membros das duas empresas. A pesquisa de campo começa marcada por uma certa fragilidade em relação ao conhecimento objetivo das organizações, que poderia ter sido minimizada pela prévia análise de registros organizacionais.

## 7 ANÁLISE TERRITORIAL DA AQUISIÇÃO

Este capítulo contém a estrutura e a dinâmica da análise territorial da aquisição, segundo prescrito pelo formato metodológico delineado no capítulo anterior. Aplica-se a análise da interação territorial, complementada pela análise de discurso, no que essa foi necessária, como na exploração das entrevistas e de alguns temas implícitos ao vocabulário dos entrevistados e que trouxeram à tona elementos, discursos e relações territoriais subjacentes. Tomou-se como ponto de partida, o levantamento de "temas" e "personagens" que emergiram da leitura das entrevistas, segundo recomendado principalmente por FARIA E LINHARES (1993), CARRIERI (2001) e FARIA (2002). Essa identificação temática teve o propósito de buscar as manifestações de conflito e mapear a presença da territorialidade, sem, contudo, exaurir o seu potencial, dadas as limitações intrínsecas da própria pesquisa.

A seqüência da análise é produto da convergência das idéias centrais da territorialidade com os elementos organizacionais do processo de aquisição, delineada em cinco etapas principais: (1) a caracterização e o estudo dos territórios originais: a adquirente e a adquirida, já que cada um tem suas particularidades, sua história, sua identidade, sua cultura, suas relações de poder internas e externas, sua estrutura de papéis, suas práticas, seu jeito de fazer, sua formação discursiva, suas condições e formas de acesso e seus instrumentos de coação funcional. (2) as manifestações de territorialidade intra e interorganizacionais, que emergem na aproximação dos territórios originais; (3) a competição territorial pela ocupação da adquirida e a ocorrência de confrontos, conflitos, hostilidades, jogos e o processo de integração, que encaminha a formação do novo território corporativo; (4) os efeitos da competição territorial sobre as pessoas, sobre o processo de pós-aquisição, sobre as empresas e sobre a formação do sistema, como nova totalidade organizacional; e, (5) conclusões e recomendações.



## **7.1 Os territórios originais**

Para entender o processo de pós-aquisição, é necessário retroceder no tempo e recuperar na constituição dos territórios da adquirente e da adquirida, as respectivas particularidades, influências internas e externas, a percepção dos seus integrantes e a forma como tudo isso influenciou as interações entre pessoas e a integração operacional e administrativa das práticas e papéis das duas empresas.

Considerando que o território pode ser abordado, tanto pela sua substancialidade (elemento estático, produto, alvo de disputa) quanto pela sua instrumentalidade (aspecto dinâmico, processo, meio para conquistar mais espaço), a análise abordará, neste tópico, as duas empresas como territórios estáticos, produto da evolução histórico-dialética das forças internas e externas que se confrontaram ao longo do tempo. Nesse sentido, entender as empresas como produto da evolução territorial, é importante para compreender as manifestações de territorialidade intra e interorganizacionais e a competição territorial no processo de pós-aquisição, já as interações pessoais serão marcadas pela perspectivas proporcionadas pela posição das pessoas nas respectivas empresas.

### **7.1.1 A adquirente**

Para entender a adquirente, pode-se começar pela análise de comportamentos, posturas e falas dos entrevistados, dentro e fora das dependências da empresa, o que de imediato remete para a formação discursiva - que sintetiza o modo de pensar e ver o mundo, conceber o negócio, estruturar a empresa e produzir ação - e que é reproduzida pelos seus membros na produção de sentidos das suas ações. "As relações sociais determinam às pessoas parte do que elas podem dizer" (Faria; Linhares, 1993, p. 6), de tal forma que a fala de seus membros reproduz a formação discursiva da organização, já que o "discurso é mais o lugar da reprodução que o da criação. Assim como uma formação ideológica impõe o que pensar, uma

formação discursiva determina o que dizer" (FIORIN, 1988, p. 32). É bastante claro que a adquirente tem uma formação discursiva definida e forte, que cumpre à risca a função prescritiva do que se pode, não se pode dizer e o que se deve dizer (BRANDÃO, 2002), segundo um executivo da adquirente:

(001) ...o representante da [adquirente] você identificava logo; era o que estava mais bem preparado. Mas era o que estava mais bem preparado em todos os aspectos, não só tecnicamente, como também comportamentalmente falando, né. Ele ia lá sabendo o que ele podia falar, o que é que ele não podia falar, a [adquirente] sempre foi muito cuidadosa com as coisas... (E 01 A).

As interdições diziam respeito especialmente à formação e preservação de um território autonômico, contrapondo o discurso da controladora ou dos políticos de plantão:

(002) ...ela [adquirente] respeitava a *holding*, certo, a controladora, mas, ao mesmo tempo, ela queria preservar a autonomia dela, ela administrava muito bem essas questões (E 01 A) .

Esse território era um espaço respaldado pelo poder advindo do conhecimento técnico e da perícia profissional que os potenciais intrusos percebiam e atribuíam aos membros da adquirente (FRENCH JÚNIOR; RAVEN, 1960). Representava um núcleo de resistência que preservava a empresa dos interesses políticos, ao mesmo tempo em que, recursivamente, ratificava a privatização do espaço organizacional pelos empregados (FISCHER, 1994). Ainda, segundo French Júnior e Raven (1960), quando alguém avalia a competência técnica de outro, o faz em cotejo com o seu próprio nível de conhecimento. Nesse sentido, é muito provável que o reconhecimento da perícia de empregados e dirigentes pela classe política, ocorria pela comparação da própria condição de "político" com a qualidade "siderurgista" deles funcionários e dirigentes:

(003) ...cito o caso, por exemplo, do Dr. Rondon, que *entrou como presidente todo poderoso, ficou lá como presidente e o que ele fez pra nós foi arrumar estrada e*

*hospital. Na usina, ele não tinha influência ou pelo menos a turma que tinha influência não se influenciava, não tinha nada que alterava o que a gente fazia. Então, trocava a diretoria, mas a turma que segurava a peteca embaixo mantinha aquele jeito que a gente já vinha trabalhando, então, foi praticamente zero a influência política no tempo todo da Siderbrás... (E 02 A, grifos nossos).*

Há uma certa ironia depreciativa na expressão "presidente todo poderoso", cujo "poder" se limitou a "arrumar estrada e hospital", sem jamais conseguir invadir o território estratégico e operacional da empresa; eis que fora "alocado" num "espaço decorativo" confinado ao "mundo das aparências". A força "restritiva" do espaço "cosmético" fez com que as ações do "poderoso presidente" se enclausurassem no campo político, externo à empresa, e que, de certa forma, fortaleceram ainda mais a posição de resistência dos siderurgistas, já que se ocupou de arrumar estradas (mobilidade) e hospital (segurança nos cuidados com a saúde). Ou seja, o "político" restringe-se a "atividades políticas", uma vez que a capacidade de produzir aço "pertence" ao território da exclusiva e inalienável "competência" dos siderurgistas. Político "não pia" em território de siderurgista. É mudo, não tem voz, não fala, não pode ser ouvido. Se não fala, não pode comandar, não pode dar ordens, não pode ser ouvido e muito menos obedecido. E se o político é mudo no território exclusivo dos siderurgistas e não pode ser ouvido pelos siderurgistas, não pode "comandar" siderurgistas!

Assim, invadir o campo profissional de um "siderurgista" de reconhecida competência no cenário nacional torna um "político" um corpo estranho em ambiente hostil. Para tanto, ele teria que, no mínimo, desalojar "um doutor em siderurgia", o que estaria contrariando os interesses da máquina (território protegido), com poucas chances de sobrevivência para o invasor:

(004) ...não tinha pio pros políticos; primeiro, era *tirar um doutor em siderurgia*, era um dos poucos que existia no Brasil, *pra botar um rastaqüera qualquer* [...] a política sempre teve, mas a máquina que o Lanari<sup>12</sup> fez não deixava que as influências políticas preponderassem... (E 47 A, grifos nossos).

O fragmento discursivo (004) ratifica que a "voz dos políticos" era silenciada e, com isso, não "tinha pio" pra eles, já que não poderiam "piar" em território alheio, dominado pela competência exclusiva dos siderurgistas. Além disso, um inadmissível absurdo: "tirar" uma "raridade" para "botar" a "banalidade" de "um rastaqüera qualquer" (trecho 004) pertencente à depreciada classe dos "políticos", que vicejam como ervas daninhas, enquanto um doutor em siderurgia, com formação européia, constituía-se num dos valorizados e "poucos que existia no Brasil". Reaparece, ainda que não com a mesma robusta evidência, uma certa insubordinada inconformidade, pois, aparentemente, seria difícil ser "dirigido" (na condição de siderurgista) por um "rastaqüera qualquer" (004) oriundo da insignificância das hostes políticas, em vez de ser "liderado" por um sofisticado, culto e competente "doutor em siderurgia" que estudou na Europa e que fora moldado em competência e perícia no calor da lida nos "turnos", altos-fornos e aciarias e talhado no e para o domínio pleno das práticas de comando empresarial.

Do mesmo entrevistado, o testemunho de que a formação do bloco defensivo contou com o apoio do então sócio estrangeiro:

(005) ...a [adquirente] teve a sabedoria de se associar ao capital estrangeiro.[...] defesa política que a [adquirida] não teve, eu falo defesa política, porque a política do Brasil, com relação às empresas [estatais], sempre foi predatória... (E 47 A).

Na opinião de outro integrante do alto comando da adquirente:

(006) Então a [adquirente], tendo um parceiro estrangeiro forte, com os japoneses tendo quarenta por cento, inibiu muito a entrada de influência política, porque, nos dois primeiros anos, todos os cargos eram ocupados pelos japoneses e com treinamento específico de técnicos brasileiros para substituí-los... (E 38 A).

Além da presença de representantes do sócio estrangeiro, que ocupavam os espaços de trabalho críticos e que transferiam o indispensável conhecimento tecnológico em siderurgia

---

<sup>12</sup> Presidente da adquirente de 1958 a 1976.

para os brasileiros, preparando-os para o exercício dos mesmos papéis, questões meramente geográficas e ambientais também contribuíam para manter políticos a distância, considerando que o isolamento de Ipatinga<sup>13</sup>, então uma região inóspita, seria fatal para os interesses geralmente eleitoreiros dos políticos, que dependem das luzes da cidade e dos holofotes da mídia para sobreviver:

(007) ...o segundo foi por estar muito longe, colocada numa região inóspita, sem grandes interesses de políticos em trabalhar lá em Ipatinga. Então, isso facilitou muito, fez com que... Eu acho que os japoneses foram uma grande barreira nessa influência política e, por outro lado, a distância, a localização e pela própria característica do mineiro. O mineiro tem aspectos de influência política em algumas empresas, mas não com a intensidade que a gente observa em São Paulo e outros Estados (E 38 A).

É importante continuar explorando o depoimento do mesmo executivo considerando a sua importância na condução dos destinos organizacionais, cujo vínculo com a empresa se constituía de duas formas: pelo exercício de um papel (Foote, 1951; Burke; Tully, 1997; Rodrigues, 1997) e pela condição de acionista, via clube de funcionários.

(008) Então, a [adquirente] foi preservada nisso aí. E ela sempre caminhou, sobretudo na região operacional na usina, sem influências políticas. Nós tivemos aqui alguns presidentes que tiveram conotação política, mas fomos felizes na escolha. Nós tivemos apenas quatro ou cinco presidentes; o governador Rondon veio, ficou um tempo longo, mas não mexeu na organização, preservou toda a cultura, preservou os cargos-chave na empresa. Se ele introduziu alguma coisa, foi aqui na assessoria dele, assim mesmo muito pouco... (E 38 A).

Além de os "siderurgistas" terem sido "felizes na escolha" dos presidentes de "conotação política", eles também construíram barreiras que tornavam inacessível o reduto organizacional, levando esses presidentes a "não mexer" na organização, a "preservar" a cultura e os cargos-chave da empresa. E, sobretudo, a contentarem-se em fazer alterações no campo do cosmético, do superficial, da aparência, sem eficácia gerencial, sem capacidade de

---

<sup>13</sup> Localizada a aproximadamente 250 KM a nordeste de Belo Horizonte, numa região montanhosa, com acesso por estradas sinuosas e precárias.

intervir no operacional e muito menos no estratégico, ou seja, sem autoridade para a manipulação instrumental do território. Segundo o depoimento do mesmo executivo (fragmento 008), "se" o citado presidente político "introduziu alguma coisa", o fez "na assessoria dele", em nível de *staff*, que não tem importância diante do valor dado aos ocupantes dos postos de trabalho de linha. Vale ressaltar que as possíveis alterações estão na condicional "se", que deixa implícito que o executivo não tem certeza de que tenha realmente havido alterações. E "se" realmente as introduziu, foi "assim mesmo muito pouco" (fragmento 008). Logo, esse presidente político teria sido forçado contentar-se com um simples "jogo de faz-de-conta". O entrevistado também menciona questões interessantes, como a preservação de "toda a cultura" e dos "cargos-chave", que dão conta da extensão da imobilidade a que foi submetido o mencionado presidente: praticamente um papel figurativo, um espaço teatral no qual poderia permanecer e atuar, sem, contudo, invadir o território sagrado da "cultura" e dos "cargos-chave". A cultura como "jeito de fazer" e "cargos-chave" como canais que conectam os indivíduos à organização.

A despeito das alterações no cenário político, as necessidades de acordos partidários, a acomodação de correligionários, a distribuição de cargos também não conseguiram consolidar-se no espaço de trabalho representado pela adquirente:

(009) Depois, nós tivemos o... com a influência política, foi a presença do Paulino Cícero. Aí, realmente, deu uma conotação de uma distribuição de cargos, quando houve aquele movimento do PFL, do PMDB distribuindo cargos em Minas Gerais. Então, houve uma conotação política aqui, mas durou apenas um ano. Então, realmente, não... e mesmo assim o Paulino também respeitou muito a... [adquirente] (E 38 A).

O respeito à empresa parece ser, na verdade, mais um caso de imobilização inoperante, ou quem sabe, uma forma elegante de o entrevistado referir-se a um ex-presidente que também não conseguiu "penetrar" na organização, a despeito do "exercício formal" de um papel diretivo. Nesse caso, como nos outros, o "formal" é cosmético, e o "operacional" é

efetivo. O espaço formal pode ser ocupado por um "político", já o campo operacional é privativo dos "siderurgistas". Ou seja, a mudança só acontece pela ação que a opera. Não está no campo da formalidade, da intenção, mas no campo da ação. E para essa seria necessária a aquiescência dos ocupantes do território organizacional. Nas palavras do mesmo entrevistado, uma fortaleza intransponível:

(010) A organização era muito forte, a liderança da equipe, a preservação de valores que nos formatou é muito forte na [adquirente]. Não é muito fácil quebrar esses elos (E 38 A).

No depoimento de outro executivo:

(011) A usina tinha uma cultura forte, de resistência (E 75 AB).

Nesses depoimentos, os elementos-chave aparecem com notável robustez: organização forte, liderança da equipe, valores que formatam indivíduos e prescrevem ações (e re-ações de resistência), elos difíceis de quebrar, sintetizando o vínculo quase indissolúvel (PAGÉS *et al*, 1993) dos entrevistados com a adquirente: um território ocupado, defendido e preservado pela força da ocupação excludente.

E quando "diretores políticos" conseguiram furar o cerco de proteção, foram submetidos a processo de constrangimento diante da complexidade operacional e comercial e dos desafios reais de "tocar a empresa":

(012) ...vieram dois diretores, um administrativo e o outro comercial. Eu me lembro de que esse comercial, por exemplo, se sentiu constrangido, né, porque a turma, foi fazer uma viagem com ele. Eles levaram desse jeito... nem olharam, pelo mundo com ele, mostrando e tal, o sujeito não sabia nem falar inglês (risos), voltou, pôs o rabinho entre as pernas. Ele se dava por satisfeito, de ter a salinha dele lá; eles tratavam ele bem, água gelada, café, agora, a empresa, deixa que nós vamos tocar, né (E 39 A).

Com a auto-imagem abalada, o "diretor" também recolheu-se à insignificância de um "papal" decorativo, de "faz-de-conta", satisfeito com "mordomias", excluído que fora do espaço da condução dos negócios. Afinal, tendo voltado com o "rabinho entre as pernas" (012), não poderia pleitear muita coisa, muito menos "comandar". Quanto à condução da empresa, "deixa que nós [siderurgistas] vamos tocar".

A construção da "fortaleza" empresarial da adquirente reúne elementos e personagens que, mais tarde, tornariam-se contraditórios, sendo a oposição central e duradoura constituída por "políticos" *versus* "siderurgistas". Para começar, é produto do ideal realizador de um "político" destacado: Juscelino Kubistchek, mesclado com o desejo de um povo ansioso por mostrar suas competências: os "siderurgistas" japoneses. Nessa fase importante de industrialização do Brasil, convergiram as forças organizadas da sociedade mineira, a disponibilidade de matérias-primas, as demandas da incipiente indústria mineira dependente da produção de aço, com um toque de postura reativa às iniciativas já tomadas em São Paulo:

(013) É preciso voltar atrás, em 1956, a indústria, ou melhor, as classes chamadas produtoras de Minas Gerais resolveram, para forçar o governo Juscelino, que era então governador do nosso Estado e que já ensaiava ser presidente a... a ajudar a fazer aqui uma siderúrgica. Dois anos antes, a mesma coisa, vamos dizer, a iniciativa particular em São Paulo já havia fundado a [adquirida], todos dois tinham muito boa vontade, não tinha nenhum *know-how* e nenhum dinheiro, então eram sonhadores de quimeras (risos) e... esses sonhadores de quimeras aqui começaram a trabalhar pra ver se dava eh... como tornar isso viável em Minas Gerais, porque a verdade que sem aço pesado, nós não desenvolveríamos jamais indústrias pesadas, bens de capital, máquinas, navios, vagões, automóveis, etc; então, era preciso sonhar pra frente e pra isso Juscelino servia muito, porque ele era um homem eh... que eu chamo de sonhador de quimera, que são esses os homens que, a meu ver, constróem alguma coisa na vida né, então um grupo de... gente nascida a Sociedade Mineira de Engenheiros, eh... Federação das Indústrias, Associação Comercial, junto com sindicatos, com eh... menino, meninada de escola de...de engenharia, os órgãos de representação, etc, todos eles se juntaram pra fazer um, uma sementinha que era um capitalzinho vamos dizer assim eh... eh... simbólico; na [adquirida] foi feito um pouco mais, dois anos antes, porque lá São Paulo já era um Estado bem mais adiantado, tinha uma indústria mais ou menos adiantada para aquela época, tinha agricultura adiantada, tinha portos, não tinha minério e... e tinha industriais que para aquele tempo eram ricos, mas que não tinham idéia nenhuma de que montante do que seriam essas duas, ou da [adquirida] ou da [adquirente], o montante de necessidade de recursos, monetários, recursos tecnológicos, recursos de especial etc, etc, etc, então, as duas nasceram mais ou menos juntas, com o mesmo escopo, fabricar exatamente a mesma coisa, chapas não revestidas largas para esse, para essa gama de mercado, bens de capital, etc, etc, fábricas de automóvel que não existiam, fábrica de vagões que não existia, tudo era importado, então elas nasceram mais ou



menos juntas e começaram a se viabilizar também juntas, porque quando Minas Gerais apertou Juscelino, e ele prometeu que se fosse presidente, iria prestigiar aqui, São Paulo, com o poder dele, forçou para que ele também fizesse em São Paulo, desse a São Paulo o mesmo apoio que daria aqui em Minas e isso foi feito, com uma diferença muito grande, é que São Paulo passou do poder particular quase para o poder estatal imediato... (E 47 A).

Por outro lado, havia a realidade pós-guerra dos japoneses, os quais procuravam mostrar sua capacidade produtiva no Ocidente. Nesse encontro de objetivos e vontades

(014) ...a [adquirente] teve a sabedoria de se associar ao capital estrangeiro. Trouxe um capital minoritário que queria se afirmar no pós-guerra no Ocidente, que era o japonês, povo extremamente competente e que estava, vamos dizer assim, desabrochando do pós-guerra e nós nos associamos a eles e eles nos serviram de grande apoio financeiro, tecnológico e defesa política... (E 45 A).

A convergência de japoneses e mineiros parece produto de um determinismo quase fatalista, ou quem sabe, efeito de mútua atração de semelhantes, reforçada pela possível ausência de alternativas, já que

(015) ...os japoneses com os baianos, provavelmente, poderiam não dar uma formatação adequada (E 38 A).

Da mesma forma, os

(016) ...japoneses com os cariocas também... o carioca vê as coisas diferentemente (E 38 A).

Nas palavras de uma pessoa nascida em São Paulo que, embora com formação em Sociologia, não se livra de certos estereótipos atribuídos aos nipo-descendentes:

(017) ...mineiro com japonês deu muito certo, paulista com japonês não dá tão certo, embora tenha mais japonês aqui do que lá, os japoneses que têm aqui, em São Paulo e tal, é para ter fábrica de televisão, disto, daquilo, eles são bons, mas nós não temos uma afinidade muito grande de funcionar que nem japonês funciona não é? E lá deu certo, deu uma química boa... [...] eles lá se entendem com japonês, não adianta, nós não vamos fazer esse negócio assim, por passo e a [adquirente] absorveu muito essa cultura. Hoje nós melhoramos muito né, o relacionamento com a Nippon Steel é

bom, 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 [adquirente] está, na nossa, não. O pessoal ainda brinca com os símbolos japoneses que eles põem aí, agora pinta um olho, depois que cumpre outra etapa, é só gozação, porque o pessoal não é assim, né, não absorveu esta cultura...[...] e a [adquirente] foi uma química com os japoneses, fantástica, né (E 25 A).

Esse depoimento (fragmento 017) parece evocar uma possível aversão histórica aos japoneses e a seus descendentes, embora a presença maciça deles no Estado de São Paulo com suas manifestações tenham levado a implicações muito mais amplas que a simples ostentação de preconceitos. Nesse sentido, equivaleriam à idéia *weberiana* de efeitos sociológicos não esperados, tendo em vista a amplitude das conseqüências diante de um fato aparentemente banal:

Um dos homens-chave do grupo [industrial japonês] 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 [adquirida], 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 que eles não precisavam da usina. Então, eles [japoneses] estavam muito magoados, e eu disse: 'Dê-me um pouco de prazo, que eu vou conversar com o Presidente Juscelino, e talvez haja uma oportunidade de os senhores mandarem esses homens a Minas'. Juscelino, imediatamente, apoiou a idéia e falou com o Dr. Bias Fortes<sup>14</sup> que organizasse a questão (Lopes, 1986, p. 13, grifo nosso).

O tratamento preconceituoso no período pós-guerra foi percebido pelos japoneses como ato de hostilização, afastando-os de São Paulo e abrindo oportunidade para que direcionassem seus interesses e investimentos para Minas Gerais. No fragmento discursivo (017), praticamente 40 anos depois, está presente a mesma forma pejorativa de referir-se aos japoneses e seus descendentes, colocando em dúvida a sua competência para construir e administrar usinas siderúrgicas e produzir aço, já que "...os japoneses que têm aqui, em São Paulo e tal, é para ter fábrica de televisão..." (017). E, segundo a mesma passagem, "paulista com japonês não dá certo", mas "lá [em Minas] deu certo, deu uma química boa..., eles lá se

---

<sup>14</sup>. Governador de Minas Gerais entre 1956 e 1961.

entendem com japonês... foi uma química com os japoneses, fantástica...", até para produzir aço, além de "televisores" e outras quinquilharias. A história se repete.

Nesse sentido, as características do mineiro se aproximam do que é valorizado pelos japoneses. No depoimento de um mineiro (018):

(018) E o mineiro também tem algumas características importantes, ele é mais reservado, ele trabalha em silêncio, ele tem as raízes fortes com a terra, ele fixa muito na terra, na família (E 38 A).

Do amálgama de traços culturais de dois povos orientados por valores idênticos, a

(019) ...[adquirente] 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, a hierarquia muito respeitada, o desenvolvimento, o treinamento e a formação das pessoas se fazem sobretudo dentro da própria empresa (E 38 A).

Desse modo, pela força excludente da rejeição das características de baianos, cariocas e paulistas e pela opção preferencial pelos traços culturais dos mineiros, aconteceu a "fusão" que ensejou a emergência de um espaço nipo-brasileiro, cujo sucesso é produto da escolha certa, do parceiro certo:

(020) Então eu acho que foi uma simbiose feliz aqui, a escolha do parceiro foi uma escolha certa (E 38 A).

Parece que os valores de duas sociedades distintas (japoneses e mineiros) migraram para dentro da organização, por meio da forma de ver o mundo, pensar e responder à realidade, da concepção e operacionalização do negócio, da realização de práticas e da condução da empresa. A "simbiose" é produto da interseção de valores procedentes de lugares e histórias diferentes e que encontraram solo fértil para germinar no território em que se transformou a adquirente. Esses valores, com a mesma lógica subjacente, foram

compartilhados como guias de ação, levaram à padronização de comportamentos e se tornaram características da empresa:

(021) E desde que eu cheguei na [adquirente], eu percebi essa disciplina, o respeito às pessoas... valores que foram muito fortalecidos ao longo do tempo (E 38 A).

As pessoas que habitam o território da adquirente sempre foram pródigas em explorar idéias, crenças e valores, "formatar" uma cultura sólida e por meio dela produzir artefatos, idealizar estratégias e estruturas necessárias para formar e proteger o espaço de sobrevivência dos que prevalecem nas relações de poder (PETTIGREW, FERLIE; MCKEE, 1992; PETTIGREW, 1993), no caso, os "siderurgistas" ocupantes de cargos de linha e que dominavam o espaço operacional, que sempre foi o ponto forte da empresa.

A adoção de uniforme foi uma notável forma de introdução de artefato, com implicações materiais e simbólicas que refletem para além da superfície precária do mundo das aparências:

(022) 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, que todos devem trabalhar juntos, andar... quando você está vestido igualmente, você não tá se diferenciando daquela pessoa (E 38 A).

Na sua fala (022), o executivo utiliza-se de um jogo de palavras que permite o "afloramento" de idéias implícitas e a criação de novos significados: do uniforme como vestimenta (a princípio um equipamento de proteção individual) ao "aspecto uniforme", como símbolo de "igualdade das pessoas", desde que fosse respeitada a hierarquia. Num nível mais profundo, leva ao "trabalhar juntos", explorando o sentido de equipe, de grupo, de empresa. Não há diferença entre os iguais, senão a dos papéis e da respectiva autoridade.

A introdução de uniforme em empresas industriais é em si uma demanda das normas de segurança, embora existisse, no caso, um vasto espaço discricionário no qual se manifestam os interesses dos que retêm o controle nas relações de poder. A imanência própria dos espaços vazios os leva a serem ocupados. Ao ser indagado, "o senhor é que definiu essa cor?" (E 38 A), o executivo responde com palavras que manifestam a riqueza dos elementos subjacentes:

(023) ...na época eu participei, era chefe [...]. Então essa cor... o seguinte... além disso, era um uniforme simples, bem simples. Você vê que o nosso uniforme é mais simples do que o da [adquirida] e da Açominas. Então, *um uniforme menos elitizado*, e uma cor que foi uma cor escolhida, o cinza (E 38 A, grifo nosso).

Em primeiro lugar, o executivo teria "participado", já que na época "era chefe" (fragmento 023), e por prerrogativa dessa condição, estava investido da autoridade de participar e escolher, o que aparentemente excluiu e silenciou a voz dos que não eram "chefes". Esse entendimento é reforçado pelas palavras de outro funcionário, ratificando uma certa tendência à concentração de poder, possivelmente reafirmada pela supremacia dos "siderurgistas" sobre os burocratas da sede, já que há uma ascendência do operacional (usina) sobre o administrativo:

(024) Isso foi uma decisão da usina. Nessa época, a usina era distante da sede, não é só distante fisicamente, culturalmente também [...] Tudo tinha que passar pelo chefe da usina (75 AB).

Embora o uniforme fosse "bem simples", até "mais simples" (fragmento 023) que o de outras siderúrgicas, entre elas a futura adquirida, emerge uma contradição que insinua uma auto-imagem valorizada: "um uniforme menos elitizado"; a imagem daqueles que vestem um uniforme que, embora "menos", ainda assim, é elitizado. Na traição mútua do "uniforme simples" e do "uniforme elitizado", viceja a idéia de que, por mais simples que tenha sido, foi

(e continua sendo) a vestimenta de uma então emergente elite social e profissional: os siderurgistas, personagens centrais da história. Essa idéia de elitização provavelmente teve influência na disseminação do uso do uniforme por toda a empresa e não apenas como equipamento de proteção individual dos trabalhadores lotados nas áreas operacionais, mesmo considerando a presença de outros mecanismos de convencimento, provavelmente pouco ortodoxos. Assim, começou a emergir um símbolo de inclusão e pertencimento muito potente.

A cor cinza parece surgir do "nada". Nos depoimentos, não houve referência à sua origem, embora a cor oficial da empresa fosse o azul, reforçando a questão do espaço discricionário. O cinza parece silenciar o azul:

(025) A [adquirente] tem uma cor azul que nunca foi muito usada (E 75 AB).

A adoção generaliza do uniforme passou pelos mecanismos de coerção entranhados nas nuances particulares da então consolidada estrutura de poder:

(026) Mas o espírito era de... [que] não teria que ser obrigatório, mas a empresa sempre fala assim "não é obrigatório, mas todos sabem que a direção tem interesse nas coisas, foi feito um trabalho para que as chefias fossem convencendo as pessoas de que o uniforme era importante..." (E 38 A).

A liberdade de aderir foi sacrificada pelas mensagens ocultadas nas entrelinhas da formação discursiva da adquirente, uma mescla de paternalismo e centralização, cabendo às chefias o papel de arautos da importância do artefato, implícita uma ameaça, um risco de desapontar o "pai-chefe", ao contrariar os interesses da diretoria:

(027) A [adquirente] não aceita muito um não, entendeu. Tem um traço da nossa cultura, é o seguinte: eu... o que... é igual o pai da gente: 'eu acho que isso é bom pra você e ficaria muito desapontado se...' (E 01 A).

A par das questões ideológicas subjacentes ao uso "estimulado" do uniforme, também foi introduzida uma idéia utilitarista imediata com irrecusável repercussão econômica, no leque das estratégias de convencimento:

(028) ...e, ao mesmo tempo, era mais prático pra eles e facilitava... e 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 pro sábado e domingo, ele economiza muito durante o ano. Então, a [adquirente] formatou essa cultura e a gente procura preservar isso (E 38 A).

Com o tempo e como as pessoas não são eternas, os portadores dos valores originais compartilhados e difundidos vão deixando a empresa, enfraquecendo também a resistência cultural. Como antídoto, a empresa passou a adotar uma tentativa de "prolongamento" via contratação de parentes de funcionários, ainda que submetidos ao rigor de todos os testes:

(029) Evidentemente, as coisas com o tempo vão mudando, na medida em que os antigos, que tinham essa cultura forte, vão saindo. Mas nós adotamos uma outra linha, que é... o parente, né. Muitas empresas não gostam de ter... que parentes ou pessoas ligadas trabalhem na companhia. Tem empresa que fala "ó, se tem parente, não pode". Na [adquirente], a nossa linha foi ao contrário, na nossa linha... nós valorizamos a ligação, o parentesco. Por exemplo: em igualdade de condição, nós damos preferência para o filho do funcionário, em igualdade de condições. Ele tem que ser aprovado nos testes (E 38 A).

O parente recém-contratado, então, é inserido num contexto organizacional de "familiaridade" de valores já compartilhados por outros membros da família, de forma que o vínculo organizacional produção pela "ligação do parentesco" é novamente reproduzido, mantendo a antiga tradição família-empresa. Essa forma de garantir a permanência do território cultural nem sempre é possível. Para suprir essa nova deficiência e diminuir os riscos, a empresa procura trabalhar com pessoas inexperientes, em dois níveis. No nível operacional, as pessoas contratadas passam por uma espécie de ante-sala da empresa, que é o centro de formação profissional. Nele, os alunos ainda adolescentes aprendem um ofício demandado pela própria empresa ou outras da região, ao mesmo tempo em que são

submetidos à formação social orientada para reproduzir as idéias, crenças e valores centrais da empresa:

(030) E outra ação que facilitava muito essa implementação da cultura é que nós só trabalhamos com inexperiente. Então, você pega o operador com dezesseis anos, coloca no centro de formação, nesses dois anos, até ele ter dezoito, você ensina um ofício, você incute a cultura da empresa, você controla a saúde, você separa o caráter, isola, elimina no meio do caminho e à medida que vai tendo vaga, ele vai entrando (E 38 A).

Antes da admissão definitiva, os futuros operadores ainda passam pela dupla avaliação do estágio técnico escolar, exigido tanto pelo centro de formação quanto pela empresa. Nesse período, são observados quanto ao desempenho profissional e quanto à adequação comportamental. Com isso, passam pelo ritual de ingresso - inserção no mundo cultural do cotidiano da adquirente -, submetidos que são à prática da socialização territorial de novatos (Mesquita, 1998a), embora haja uma exceção; em alguns cargos específicos: operador de máquina, operador de caminhão, é necessário que a experiência demande longo tempo de aquisição:

(031) O estágio... o técnico é força do estágio escolar. Você precisa de dois, você dá estágio pra seis, de seis meses, é aquele estágio que ele tem que fazer pra tirar o diploma, você escolhe os dois melhores (E 38 A).

Já no nível superior, não sendo possível fazer com que as pessoas passassem pelo "corredor cultural", o critério prevalente é o da "inexperiência profissional", o "zero quilômetro", o que não tenha tido convivência anterior com outras culturas empresariais:

(032) No nível superior, nós vamos à universidade, selecionamos. Este ano nós vamos contratar vinte ou trinta, tantos metalurgistas, tantos eletricitas, fazemos uma seleção grande, reduzimos e escolhemos, de modos que todos aqueles que entraram na empresa tinham uma ação de inexperiência [...] Depois da privatização, nós alteramos e se puder... e falamos o seguinte: predominantemente zero quilômetro. Ou seja, à medida que, com a privatização, o leque se ampliou, aí tem certas inteligências que nós não tínhamos preparado, da área financeira; abriu-se um leque internacional de planos e oportunidades. Como estatal, você só tratava praticamente



com o Banco do Brasil e o Banco Central. Aí privatizou, você tem um universo muito grande no sistema financeiro. Então, provavelmente, algumas inteligências seriam necessárias (E 38 A).

A privatização introduziu alterações drásticas na ordem natural das coisas, vigente ao tempo de estatal. Se antes eram poucos os interlocutores, agora os novos intervenientes aumentam e tornam mais complexa, dinâmica e exigente a estrutura das relações. Isso tem impacto no modelo cultural da adquirente, formatado segundo padrões comportamentais rígidos:

(033) Mas a nossa *formatação* era isso. Isso é pra dizer: isso facilita a implementação de uma cultura, porque você não tem colcha de retalho. Esse sujeito veio daquela empresa, trabalhou lá tanto, teve aquela *formatação*, esse veio daqui e tal... Não, você parte de um grupo no qual você vai implementando os seus valores, a sua metodologia, os seus procedimentos de uma maneira muito mais simples. E se esse grupo permanece, eles vão passando de um pra outro. Então, na [adquirente], essa cultura é mais enfatizada do que na [adquirida], que tem gente que já trabalhou em várias outras empresas, e a comunicação também é facilitada aqui, porque ela se torna uniforme em face dessa... do meio que foi *formatada* essa cultura, com o respeito à hierarquia, disciplina, modo de comunicar, isso é definido. Então, você deu uma orientação aqui ou lá, chega lá embaixo mais rápido e mais fácil do que numa empresa onde isso não tá ainda bem sedimentado (E 38 A, grifos nossos).

Nesse depoimento (033), foi recorrente o uso do termo "formatação", muito utilizado em informática, e que traz implícita uma idéia de "linearidade" das coisas produzidas pela vontade deliberada do indivíduo. Assim, é percebido o território da adquirente: uma unidade cultural coesa, produto das mesmas idéias, crenças e valores centrais compartilhados indistintamente por todos, independentemente da alocação estrutural. O traço marcante sempre foi o respeito pela hierarquia, a disciplina, o modo de comunicar, facilitando a fluência interna das ordens superiores, tudo devidamente "formatado" segundo os interesses dos que predominam nas relações de poder.

Na fase antecedente à profunda transformação da adquirente, a primeira e exemplar privatização de empresa de economia mista do Brasil, fica ainda mais evidente a idéia de que

cultura, estratégias e estruturas seriam construtos idealizados para defesa territorial daqueles que retêm as rédeas do poder (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992; PETTIGREW, 1993):

(034) Porque, na realidade, nós conduzimos toda a privatização e convencemos também todos os funcionários de que aquele era um momento importante, que nós devíamos seguir aquela tendência. Porque eu sempre explicava pra turma o seguinte: "olha, quando você tem um fato ou evento ou uma ação que venha em direção à empresa, só tem três coisas a fazer: ou você tem força pra combater aquela tendência e acredita que ela não será boa e aí você tem força suficiente, vamos em frente; a outra é não fazer nada, que é a pior delas, ficar no muro; e a terceira é agarrar essa tendência e transformá-la em algo positivo para a empresa, para o sistema, para os funcionários". Nós tínhamos percebido que essa tendência era irreversível... da privatização, já tinha acontecido lá na Inglaterra, já tava chegando no México, já tava chegando aqui na Argentina, e ela chegaria no Brasil com a intensidade necessária, porque não era função precípua do Estado nem produzir nem comercializar aço, e que ela viria. Então, o nosso convencimento é que nós deveríamos agarrar aquela tendência, caminhar junto com ela e transformá-la em algo positivo para a empresa e para os funcionários (E 38 A).

Nesse sentido, os integrantes da adquirente não só não resistiram à onda de privatizações, como também se prepararam da melhor forma possível para fazer o fluxo das mudanças trabalhar a seu favor:

(035) ...a [adquirente]... quando nós fomos escolhidos para sermos privatizados, a [adquirente] o foi... aí, pelo nosso entendimento, ela o foi na medida em que o Estado queria demonstrar pra sociedade que estava disposto a fazer a privatização. Então, estava oferecendo a empresa que estava apresentando o melhor resultado naquele momento. A [adquirente] já apresentava resultados positivos, tinha certos índices de produtividade reconhecidos, tinha presença no mercado. Então, ela foi escolhida (E 38 A).

Para aproveitar os ventos da privatização, "funcionários<sup>15</sup> e japoneses" desenvolveram uma ferramenta que depois seria útil e potente o suficiente para auxiliar na negociação da transição com os potenciais futuros acionistas: os princípios básicos da adquirente, cuja preservação estava acima de qualquer coisa. Esse recurso foi utilizado de forma articulada com a condição de também serem acionistas, no que foram bem-sucedidos:

---

<sup>15</sup> Na maioria das vezes, os entrevistados usaram o termo "funcionários" para designar os integrantes dos níveis estratégico, tático e operacional, incluindo os membros da alta administração, como é o caso do trecho 036 e outros, transcritos na seqüência. Assim, o termo também será utilizado na análise.

(036) Ao ser escolhida, houve os primeiros... o primeiro leilão, houve os problemas todos, e 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 vinte e três por cento, quem quisesse completar os outros até chegar a cinquenta por cento mais um, nós estávamos dispostos, *desde que determinados princípios fossem preservados*. E esses princípios eram: produtividade; qualidade; a empresa continuar a ser uma empresa também voltada pro social; a manutenção dos aspectos culturais da empresa; 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 (E 38 A, grifos nossos).

Com essa articulação, foi obtida a primeira rendição dos novos personagens da história, os acionistas privados, que incluiu não só a preservação dos princípios básicos, como também a opção pela manutenção da direção profissional de funcionários:

(037) Então, aqueles que vieram, vieram... escolheram... 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 princípios. E um grupo de controle selecionou a continuidade da administração, que continua até hoje. Já passamos por vários outros acionistas e a administração continuou (E 38 A).

Emerge com notável robustez a evidência de que o poder de funcionários e japoneses, presente nas negociações iniciais e nas seqüentes, teve origem na primordial união de japoneses e mineiros, possibilitada e fortalecida pela convergência de idéias, crenças e valores compartilhados, difundidos e impregnados no território cultural adquirente, depois recuperados na carta dos princípios básicos e inalienáveis. Essa inalienabilidade de princípios está subjacente à afirmação categórica, e de certa forma ameaçadora, de que não havia exigência quanto "quem é que deveria dirigir a empresa" (fragmento 037), mas sim de que os princípios é que deveriam ser preservados. Princípios que geram poder, que gera princípios, numa evolução dialética na qual ambos se fortalecem recursivamente. Princípios não alienáveis. Quem não aliena, é dono, e dono tem poder! O poder territorial protegido pela cultura e pelo privilégio da condição de já ser acionista, muito antes dos futuros sócios.

À competência técnica operacional já comprovada, foi agregado o valor da continuidade administrativa que, articulados em conjunto, representam o núcleo da fórmula do sucesso da adquirente: *saber fazer bem feito* (no operacional) e *saber fazer "fazer bem feito"* (no administrativo), ao longo do tempo, ratificando o poder que emana da perícia no operar e dirigir. A instrumentalização dos múltiplos territórios materiais e simbólicos que compõem e caracterizam a adquirente sempre permitiu explorar de forma crescente e recursiva exatamente o ponto mais forte: a competência no campo operacional, tecnológico, livre da nefasta influência dos políticos, personagens indesejáveis. Competência essa aos poucos transferida para outras áreas também vitais, como finanças, por pessoas da casa, os siderurgistas, personagens centrais, detentores do saber/poder, numa hábil maneira de estender e aumentar o leque das fontes do poder da perícia:

(038) Eu acho que a [adquirente] também teve sucesso em função da continuidade administrativa. Nunca houve essas influências políticas, sobretudo no campo operacional, tecnológico, continuou... sempre foram pessoas da casa que assumiram, à medida que iam ocupando, ia vagando e à medida que eles tinham competência em todos os campos, seja na área financeira, seja na área operacional. Isso ajuda muito. Isso ajudou muito a empresa na sua caminhada (E 38 A).

Nesse estágio e especificamente para o momento, foi alcançada a finalidade última da territorialidade: a permanência material e simbólica, a preservação dos espaços de trabalho e de sobrevivência, a continuidade da pertença territorial, a rendição dos novos acionistas, que teriam sido inteligentes, ou seja, conquistaram um espaço (a condição de acionista) e nele sobreviveram:

(039) *E foi preservando... eu acho que isso foi uma medida inteligente pelos acionistas que entraram naquela oportunidade* (E 38 A, grifo nosso).

Assim, funcionários e japoneses "siderurgistas" transformaram a onda de privatização em algo positivo, extensivo à comunidade, ao meio em que atuam, com salvaguardas que perduram e os protegem ao longo do tempo, já que na

(040) ...condução da privatização, que foi um processo muito importante. E foi o que nós fizemos: transformamos em algo positivo para a comunidade, *preservamos todas as conquistas*, fizemos vários comodatos de 99 anos com colégios, igrejas, áreas públicas que foi permitido, um trabalho junto com o BNDES, conseguimos formatar o clube com os dez por cento, de maneira que esse clube não poderia ser desfeito em dez anos, ninguém poderia vender para terceiros, se vender, tem que vender pro fundo de pensão, se morrer, tem que vender pro fundo de pensão, se for embora, tem que vender pro fundo de pensão, se o sujeito morrer, a viúva tem que vender pro fundo... De modo que, durante dez anos, nós asseguramos a presença contínua dos funcionários no clube. Os representantes desse clube perante a empresa no conselho teriam que passar por cargos relevantes na empresa, de modo que no assento daquele conselho... da administração, sempre tem uma pessoa de posição relevante dentro da empresa. Não existiria nenhuma possibilidade de movimentos quaisquer, como sindicatos, querendo colocar qualquer pessoa... representar os funcionários perante os órgãos de CPM, essas coisas e tal, treze anos na empresa (não precisava ser cargo relevante) mas treze anos, mínimo, de empresa; então, nós conseguimos atravessar dez anos sem nenhum problema maior e, quando terminaram os dez anos, essas ações todas praticamente vieram para o fundo de pensão. Hoje, os funcionários estão representados aqui 13,3% (E 38 A).

Uma vez conquistado, o território tem que ser continuamente instrumentalizado, ou seja, subjugado à inexorabilidade das relações de troca. Emerge o que se poderia chamar de “paradoxo da alteridade” ou paradoxo da presença do “outro”: o território só tem utilidade à medida que é posto a serviço do outro, do conjunto dos "outros intervenientes" que compõem a estrutura do fluxo de transações: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo. O mesmo poder de perícia que "libertou" funcionários e japoneses dos políticos, lhes outorgou o domínio do território adquirente e ainda os protegeu contra a investida dos novos acionistas, agora os aprisiona na perpétua obrigação de satisfazer necessidades e na busca irrenunciável e crescente de produtividade e competitividade, sob pena de sofrerem "alterações" de poder:

(041) E depois nos demais anos, aí foi em função do desempenho da administração. Os que vieram depois, em 97, 98, se a administração... que como é hoje, se não tiver com um desempenho adequado, provavelmente, teremos alterações (E 38 A).

O território dá poder e tira poder. Uma vez conquistado, deve ser "instrumentalizado". Ou seja, transformado em ferramenta para aumentá-lo ainda mais por meio do crescimento econômico, financeiro e tecnológico. A "outorga" tácita de poder dos acionistas aos siderurgistas, ocupantes do território, passa a ficar condicionada à capacidade deles, siderurgistas, produzirem resultados positivos (ganhos reais) e gerarem fluxo de caixa. Com isso, o "poder" migra da "substância" territorial representada pela ocupação pelos siderurgistas, para a "instrumentalidade" do território, materializada pela gestão eficaz, pelo desempenho, pela capacidade de produzir aço e gerar fluxo de caixa. Assim, o poder último dos siderurgistas está na perícia profissional (French Júnior e Raven, 1960) em produzir aço melhor do que os siderurgistas das empresas concorrentes. Enquanto assim o fizerem, dominarão o território; quando deixarem de fazê-lo, serão "excluídos". A perícia profissional é o fator de inclusão e permanência territorial.

### **7.1.2 A adquirida**

A origem da adquirida também remonta à mesma época do surgimento da adquirente e está ligada aos ideais de famílias tradicionais do Estado de São Paulo. Nasce como empresa privada:

(042) A [adquirida] começou como uma empresa privada com acionistas paulistas quatrocentões, que vinham aqui e compravam ações, né? Os caras compravam ações, [...] esses caras que tinham um ideal de ter uma siderurgia brasileira paulista, né? Não há como negar isso. Lá em Minas né, uma siderurgia brasileira mineira (E 96 A).

Há uma emergente rivalidade, mesmo que recoberta pelo cavalheirismo, que no futuro certamente irá refletir nas atividades de integração:

(043) E, nessa época, nós já tínhamos uma disputa muito, embora cavalheiresca, já bastante firme com a [adquirente] e menos com a Siderúrgica Nacional, por causa do direcionamento da nossa exportação principalmente, né? Então, nós vendíamos na Argentina, por exemplo, e nosso concorrente principal era a [adquirente] (E 96 A).

Enquanto na adquirente havia a influência japonesa, a adquirida reproduzia modelos europeus:

(044) No caso da [adquirida], o que nós fazíamos era treinar o nosso pessoal, principalmente na França. Nós mandávamos nossa gente pra lá e eles eram treinados (E 96 A).

Na adquirida, também opõem-se os mesmos personagens centrais, com destaque para os "siderurgistas", embora a batalha posteriormente estivesse perdida para os "políticos". Esse "espírito siderúrgico" parece estar no âmago da simpatia nutrida pela adquirente, como caminho para fazê-la participar do processo de privatização, ainda que de forma velada. Havia outro concorrente, homem de (qualquer) negócio, competente, inteligente, mas que, infelizmente, não tem alma siderurgista. É "dono" de uma siderúrgica (CSN), mas não é um "homem do aço", não é do "ramo". Elogios à parte, faltava a ele a qualidade essencial de ser "siderurgista", personagem central forjado na dura lida do turno em alto-forno, aciaria, laminação:

(045) Porque veja, o Benjamim [Steinbruch] 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, né? Não é um homem do aço* e era menos ainda na época, Então, *a intenção nossa era ter gente que fosse do ramo* (E 96 A, grifos nossos).

Essa entrevista (passagem 045), evoca uma questão importante e que emerge na pesquisa (e que será explorada adiante, num tópico especialmente dedicado ao tema): a não-causalidade linear entre a propriedade (condição de acionista) e a condução operacional da empresa. A "intenção" dos entrevistados da adquirida era de que quem comprasse a empresa, deveria ser "gente que fosse do ramo" (045) siderúrgico, coisa que o empresário nomeado não era. Assim, não seria a "vontade" da Siderbrás (*holding* e gestora da siderurgia brasileira) que

valeria, mas a "intenção" dos funcionários. Eles sabiam "quem" seria competente para conduzir os negócios da empresa. Essa dissonância estabelece diversas relações de oposição: Siderbrás *versus* empresas siderúrgicas; "acionistas" *versus* operadores; adquirente *versus* funcionários da adquirida, funcionários da adquirente *versus* funcionários da adquirida, e assim por diante, numa cadeia sucessiva de oposições que marcam posicionamentos antagônicos provocados por disputas territoriais.

À semelhança do que aconteceu na compradora, na adquirida também se formou um grupo de siderurgistas composto por engenheiros ligados diretamente à operação - que tocavam a empresa -, para fazer frente aos desmandos praticados pelos "políticos". Mas, ao contrário do que ocorreu na adquirente, na adquirida não havia coesão unitária que ensejasse a formação de um núcleo de resistência forte o suficiente para barrar a invasão e a intervenção nociva dos políticos (046):

(046) ... o pessoal da [adquirida] todo aqui embaixo né, era um negócio complicado. Eu não sei se você sabe como que era a [adquirida]. A [adquirida] diferentemente da [adquirente], a gente costumava falar que quando a Siderbrás inventava de trocar diretoria, o pessoal saía da cadeia, passava pro corredor e entravam os novos. Aí os do corredor ficavam trabalhando contra os que estavam na cadeia, até que entrava outro diretor e trocava tudo, passava os da cadeia pro corredor e os do corredor pra cá. Na [adquirente] nunca teve disso... [...], agora aqui na [adquirida] era um desastre, né? (E 02 A, grifo nosso).

Assim, em vez de formar-se uma "resistência" siderúrgica à semelhança do que o fizeram os siderurgistas da adquirente, ocorre a fragmentação territorial da adquirida, que mais tarde a levaria à ruína. Enquanto na adquirente a atuação hegemônica dos siderurgistas permitiu construir uma fortaleza inacessível aos políticos, na adquirida ocorreu exatamente o contrário. Ao longo do tempo, a empresa foi presa fácil da continuada influência das múltiplas facções político-partidárias que a fragmentaram e a fragilizaram:

(047) Então, mudava o Governo, mudava toda a hierarquia da empresa. Mas era impressionante, mudava desde o presidente até quase o cargo que eu sou hoje, né,



superintendente. E o negócio foi num crescente, aí saía aquele governo, entrava outro; aí, saía todo mundo e ninguém era demitido, porque não podia demitir, era estatal, né? (E 49 A).

A invasão dos políticos representou uma tragédia maquiavélica, e, com isso, a empresa foi dividida em feudos e "des-governada" pela intervenção contraditória das correntes político-partidárias. Internamente, muitos funcionários ligavam-se aos grupos políticos, enquanto outros tentavam permanecer neutros e, mesmo que não tivessem inclinação explícita ou participação ainda que velada, não conseguiam permanecer imunes à interferência política.

(048) Então, esse pessoal que era tirado do cargo ia pra São Paulo [capital]. Então, aquele pessoal ficava lá em cima *maquinando*: '*como é que eu vou queimar o outro*'. Aí mudavam... entrava um Secretário de Indústria e Comércio, que era mais ligado... aí muda a [adquirida]. Aí *vinha aquela turma lá, passava o arrastão ali*. Era um negócio de louco (E 49 A grifos nossos).

A constante troca de diretoria patrocinada pela flutuação dos interesses políticos criou internamente um clima de instabilidade, que ensejou a emergência de manobras territoriais defensivas por parte dos que pertenciam às facções momentaneamente desfavorecidas. Assim, surge uma cultura de competição interna opondo setores funcionais, grupos e pessoas, porque mesmo entre os escombros, as pessoas tendem a assegurar um pedaço de chão que possam considerar seu (SIMMONS, 1998). Enquanto que na adquirente a oposição nuclear foi a dos siderurgistas *versus* políticos, com aqueles tendo garantido a condução da empresa, na adquirida a estrutura das oposições foi bem mais complexa. No ponto de "convergência" dos infindáveis interesses contraditórios, os conflitos produziam antagonismos entre personagens numa intrincada rede de disputas: políticos *versus* políticos *versus* siderurgistas *versus* siderurgistas *versus* empreiteiros *versus* políticos *versus* sindicalistas *versus* siderurgistas *versus* estivadores *versus* órgãos públicos *versus* "iminências pardas" *versus* fornecedores *versus* credores *versus* concorrentes *versus* Siderbrás, e assim por diante, numa teia de relações difícil de estabelecer o sentido dos interesses. Basicamente havia um núcleo de

siderurgistas em oposição aos demais "intervenientes", mas sem força para conter a invasão dos "bárbaros". Se na adquirente os dirigentes políticos eram "confinados em espaços decorativos", na adquirida, os políticos é que comandavam as ações "contra" a empresa. Na adquirente, os siderurgistas sempre foram o personagem central na condução dos negócios. Na adquirida, os políticos assumiram o papel principal no "arruinamento" dos negócios, quiçá da própria empresa, enquanto os siderurgistas, apesar do esforço hercúleo de resistência, ficaram relegados a papéis secundários:

(049)... na [adquirida], como empresa estatal, nós tivemos aqui oportunidade de ver uma série de coisas que você não tinha como atuar [contra], mesmo porque não te competia e não tinha autoridade pra isso. E uma série de coisas que só acontecia mesmo numa empresa estatal, uma série de coisas erradas, a começar, por exemplo, pela rotatividade [...] pela descontinuidade administrativa. Então, nós conhecemos... eu conhecia nesse período, acho que quase dez presidentes, um outro tanto de diretores financeiros. Isso é muito ruim. Então, às vezes, você via coisas, atos de presidentes e de diretores financeiros, que não estavam comprometidos com a empresa. Às vezes, algumas coisas assim que... estavam muito mais preocupados com outras coisas do que com a empresa propriamente dita. Então, essa descontinuidade foi muito ruim pra [adquirida]... (E 12 A).

Na passagem (049), o testemunho do funcionário de "coisas que não podia atuar" contra (desmandos), porque não "competia" e faltava "autoridade". Diante dos olhos de todos acontecia "uma série de coisas erradas", não só no plano da legalidade, como também no plano corporativo, no que tange à troca freqüente de presidentes, levando a uma rotatividade institucionalizada de membros da diretoria que, por sua vez, provocava descontinuidade administrativa. Segundo o depoimento (050), é impossível conduzir um complexo siderúrgico do porte da adquirida, se o alto comando é substituído a toda hora:

(050) Como é que você vai tocar uma siderúrgica que tem que ter estabilidade operacional se mudava o chefe... o presidente mudava a cada dois meses, a cada três meses mudava o presidente. Então, não tinha jeito. Então, começou a me chocar aquilo [...] *mas não tinha jeito, o negócio era tão violento, você não tinha força pra ir contra* (E 49 A, grifo nosso).

Como coadjuvante de um espetáculo de "instabilidades", via-se imobilizado e recluso na condição de mero espectador; a imobilidade diante da "força maior", violenta. Do ponto de vista da territorialidade, a ausência de comando provoca um vácuo de poder paralisante no corpo funcional ditado pela falta de rumos da organização (STAUB, 2000). Além da rotatividade de dirigentes, muitos deles estavam preocupados com outras coisas que não os interesses legítimos da empresa, o que potenciava a nocividade da descontinuidade administrativa.

Na esteira das alternâncias no alto comando, os funcionários acostumaram-se à execução de manobras defensivas, visando a garantir seu espaço, ainda que, como empresa estatal, o emprego estivesse assegurado. Além das maquinações para derrubar quem estava momentaneamente no cargo (051), a desobediência e a falta de cobrança tornaram-se crônicas:

(051) *Aí, né, Então, virou assim brincadeira, né, virou um troço... Aí foi perdendo a seriedade, foi perdendo 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 acostumando a virar sem-vergonha, né (E 49 A, grifos nossos).*

Muitos dos comportamentos territoriais dos siderurgistas posteriores à privatização (1993) e ao *dropdown* (1999) tiveram origem nos costumes do tempo em que a empresa era território fracionado e dominado por políticos. Muitos funcionários perceberam a importância dos "contatos políticos", a despeito de ser uma empresa de atuação eminentemente técnica. O trabalho sério não era exatamente o "interesse" maior dos dirigentes:

(052) *Então, era assim: não tinha jeito de você ficar aqui dentro de maneira séria, não tinha jeito, trabalhando não tinha jeito de você ficar aqui dentro de maneira séria, não tinha jeito, trabalhar não tinha jeito. Tinha que ter contatos políticos... (E 49 A).*

Um território tipicamente técnico da indústria siderúrgica foi transformado em palco de interesses, conveniências e oportunidades de satisfazer a outros objetivos que não os organizacionais. Dessa forma, de nada adiantava trabalhar sério como siderurgista. A desvalorização do trabalho sério significa que o poder dos siderurgistas advindo da perícia profissional (French Júnior e Raven, 1960) foi anulado em favor do poder territorial decorrente da ocupação dos espaços pelos políticos. Assim, os políticos e não os siderurgistas tornaram-se os personagens centrais da organização, embora houvesse o desconhecimento em siderurgia (053):

(053) Era comum ter ingerência política aqui na empresa. Mudança de diretoria também era freqüente, né? Nem sempre os diretores que estavam na empresa eram ligados à siderurgia, alguns nem conheciam nada de siderurgia. Era muito raro a gente ver diretor, né? Muito raro você ver diretor na usina. Presidente, então, você via no dia da posse do presidente lá e quase nunca vê (E 26 A).

Pela passagem (053), os funcionários viam os diretores, que nada conheciam de siderurgia, como estranhos no ninho. Estranhos e ausentes, cuja atuação se restringia a reproduzir internamente os interesses políticos externos. Personagens raras que dificilmente eram vistas no território da usina. A usina é o espaço privilegiado e típico do trabalho, da perícia siderúrgica que os dirigentes políticos não tinham. Com isso, distanciavam-se do território técnico e específico da prática siderúrgica, que era "dominado" pelos siderurgistas. Esse "domínio" dos siderurgistas, porém, era imobilizado pelas cisões internas e pela falta de recursos para condução operacional da empresa. É importante também considerar que a conduta dos dirigentes reflete-se no comportamento do subordinados e que a indefinição e a inoperância daqueles leva a uma "paralisia" operacional destes (Staub, 2000a), do ponto de vista da territorialidade. De um modo geral, os comandados espelham-se no chefe (054):

(054) ...o chefe é fundamental em qualquer lugar, *o grupo fica a cara do chefe* (E 58 B, grifo nosso).

Considerando que o trabalho sério não surtia efeitos profissionais (fragmentos 051 e 052), que muitos funcionários se engajavam nas diversas correntes políticas e que os subordinados ficam com a "cara do chefe" (054), a fragmentação da empresa é uma lógica inerente ao processo maquiavélico do dividir para governar, contra o qual os siderurgistas que formavam o bloco de resistência não conseguiam lutar. Assim, quando da privatização, a empresa estava em situação muito precária, com o lado humano debilitado, dividido, com visível desprestígio dos aspectos profissionais e desvalorização do corpo de siderurgistas. Do lado técnico, um parque industrial defasado tecnologicamente e em péssimas condições de manutenção e uso. Assim, quando os primeiros representantes da adquirente chegaram, encontraram uma realidade completamente diferente do que estavam acostumados. Segundo um dos mais importantes executivos da pós-privatização (055):

(055) ...foi um choque enorme também do ponto de vista de você sair de uma empresa perfeitamente ajustada, com procedimentos administrativos, procedimentos técnicos, tá certo, perfeitamente delimitados, num estágio tecnológico bastante aceitável, pra não dizer muito bom, tá certo, para uma situação completamente desconhecida por todos nós (E 48 A).

Essa "situação desconhecida" (055) refere-se às dimensões humanas e tecnológicas da adquirida, mas também aos aspectos históricos, cujo impacto foi maior pela referência com as condições da adquirente. Se a história das duas empresas pode ser tomada como o discurso vivencial que traduz uma trajetória de sucesso na adquirente, o mesmo não pode ser dito da adquirida. Enquanto na adquirente há registro dos principais eventos que procuram marcar a caminhada da empresa, na adquirente há apenas "silêncio". Essa ausência de registros históricos pode ser uma forma de acobertar os interesses políticos. Assim, dentro de uma perspectiva histórico-discursiva, a adquirente apresenta nitidamente seus personagens centrais, uma escolha lexical que deixa transparecer nitidamente suas idéias, crenças e valores (explícitos e implícitos) e aspectos silenciados (Faria; Linhares, 1993; Carrieri, 2001; Faria,

2002), que aparentemente não prejudicariam o resgate das origens e da trajetória bem-sucedida. Na adquirida, embora também presentes seus personagens principais, não há menção de lideranças expressivas, nem boas referências a ex-dirigentes, mas sim, a presença excessiva de "políticos", num vocabulário que, em geral, é evasivo, disperso, e não permite extrair com clareza as idéias, crenças e valores que norteiam as ações. Não há registros históricos "oficiais" sobre o passado. Segundo os mesmos autores, o "silenciamento" é uma estratégia discursiva de persuasão que, num contexto dominado por interesses atrelados a "dirigentes políticos", provavelmente tem o propósito de ocultamento e apagamento da passagem desses personagens pelo território da adquirida, no sentido de não deixar rastro dos seus atos. Na falta de registros históricos e operacionais confiáveis, cresce a importância das fontes orais. Uma das consequências do intervencionismo político foi a desmotivação, com reflexos operacionais e tecnológicos (056):

(056) ...o grupo desanimado perdera a memória tecnológica, sabia fazer um certo tipo de aço e depois desaprendeu [...], eles perderam a memória tecnológica... (E 47 A).

A privatização e depois o *dropdown* colocaram lado a lado duas empresas marcadas por opostos: uma registrava tudo, outra registrava nada. Uma planejava, previa; a outra, improvisava, remendava. No testemunho de um executivo da adquirida, assinalam-se as diferenças entre as empresas (057):

(057) ...lá eles sempre administraram a calma, e nós aqui sempre administramos conflitos... (E 12).

Conflitos de interesses múltiplos cujo confronto ocorre no território da adquirida e sobre ele provoca danos. Danos de monta cuja amplitude só aparece com a privatização, que contraria o jogo de interesses capitaneado pelos políticos (058):

(058) Uma outra coisa que aconteceu é que a [adquirida] era uma empresa entre várias outras, só que, na Baixada Santista, todo mundo tinha um pedaço da empresa. Um maluco ganhava a eleição e falava: "qual é a maior empresa do Estado?". A [adquirida]. Então, vamos lá dividir a [adquirida]. Então, quando você privatiza, todos aqueles interesses políticos na empresa foram ameaçados. Você tem três mil empregados que os políticos tinham colocado lá... (E 03 AB).

Interesses que não se restringem às hostes políticas, mas se espalham pela comunidade, pela região, pelos mais diversos segmentos da sociedade (059):

(059) Aquela região da Baixada Santista tinha três empresas estatais, que eram poder lá, que eram o porto, a Petrobrás e a [adquirida]. Então, se você, naquela época, chegava e, qualquer pessoa com quem você conversasse na cidade teria algum parente ou primo ou tio, que tinha trabalhado em alguma dessas empresas. O porto praticamente acabou... aí você pega o pessoal de esquerda, o pessoal de sindicato, todo mundo contra: 'você vai prejudicar o meu interesse'. Não estão pensando se o Brasil vai melhorar: 'minha filha vai perder o emprego, meu sobrinho, sei lá o quê...' (E 03 AB).

Esses múltiplos interesses marcados por disputas territoriais que provocaram desvios dos objetivos organizacionais prejudicaram a empresa, a ponto de estar próxima da deterioração completa. Nas palavras de um dos primeiros e importantes executivos – pertencente aos quadros da adquirente -, que dirigiu a empresa, logo depois da privatização (060):

(060) Então, nós *encontramos a usina completamente deteriorada*, completamente deteriorada. Nós não tínhamos uma linha sequer em boas condições de funcionamento, conseqüentemente sem a menor condição de funcionar vinte e quatro horas, que é o normal numa usina siderúrgica. Então, quer dizer, viam-se os maiores absurdos nesse contexto, por exemplo: correias transportadoras que não tinham roletes (E 48 A, grifo nosso).

O fragmento discursivo (060) deixa transparecer que, na disputa por espaços organizacionais, a "vitória" trágica dos "políticos" aconteceu pelo controle de "recursos essenciais" à manutenção de equipamentos e à continuidade da produção. E, sem esses "recursos", os "siderurgistas", por mais competentes que fossem na perícia profissional de

produzir aço, não poderiam fazê-lo sem recursos. Daí a reafirmação empírica da máxima de que "sem recursos não há estratégia". Sem matérias-primas e sem peças de reposição, a estratégia defensiva dos siderurgistas falhou. Com a "derrota" dos personagens essenciais, a empresa quebrou; os mesmos personagens, os "siderurgistas", foram os artífices da fortaleza em que se transformou a adquirente.

## **7.2 Manifestações de territorialidade intra e interorganizacionais**

A territorialidade como elemento central do processo de interação entre pessoas pode manifestar-se de diversas maneiras e em diversos níveis, embora tenha como condição essencial a relação de referência sempre polarizada simultaneamente pelo "outro" e pelo "território". Mais do que a mediação pura e simples do território, ele institui uma relação entre os concorrentes e o interesse particular de cada um, no intuito da exclusão do outro, que faz com que o sentido territorial venha a emergir nessa "dupla referência" ou nesse "duplo interesse" antagônico em relação ao mesmo objeto de disputa. A territorialidade pode manifestar-se tanto na dimensão intraorganizacional quanto na interorganizacional, embora a sua presença sempre seja protagonizada por pessoas que representam organizações e com elas se confundem.

Pelas entrevistas, pôde-se detectar a territorialidade interorganizacional, especialmente na relação do antigo Sistema Siderbrás com as suas filiadas e também entre elas, cujo contexto serve de referência para a análise da aquisição. Porém, para este estudo interessam mais de perto o cenário das interações territoriais patrocinadas pela intervenção da adquirente na adquirida e os significados e reflexos para as pessoas, empresas e o sistema como uma possível totalidade territorial. A análise das interações ensejadas pela intervenção da adquirente constitui o núcleo deste trabalho, e o ponto de partida da investigação, foi a identificação de "personagens" e "temas" territoriais que emergiram da leitura das entrevistas



(Faria; Linhares, 1993; Carrieri, 2001; Faria, 2002), sem que toda a potencialidade das fontes orais tivessem sido esgotadas no que tange à narração de disputas, em virtude dos limites espaciotemporais inerentes a trabalhos de natureza acadêmica como este. A análise se estrutura em torno de oposições, especialmente entre personagens e territórios, cuja dinâmica transforma a pós-aquisição num processo de des-re-territorialização, já que a introdução de mudanças afasta o ocupante do “seu” território original, para “reintegrá-lo” num espaço novo, determinado pela adquirente (Pagés *et al*, 1993; Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997).

### **7.2.1 A oposição nuclear: nós *versus* eles**

A despeito do discurso oficial da integração enaltecido e materializado pelos programas de busca de sinergia, foi marcante o fato de que, nas duas empresas, todos os entrevistados, sem exceção, do mais alto ao menor escalão, quando referiam-se ao contexto da aquisição, utilizaram termos que sinalizaram imediatamente uma dicotomia quase irreversível: “nós” *versus* “eles”; “aqui” *versus* “lá”; “adquirente” *versus* “adquirida”. Isso aconteceu mesmo com aqueles que consideram que a integração de atividades estaria em estágios bem avançados em algumas áreas, a despeito de ainda ser incipiente em outras.

Do ponto de vista da análise lingüística do discurso, a seleção lexical denuncia um distanciamento implícito entre os indivíduos, os lugares e as empresas. Da perspectiva da análise territorial, é possível perceber e ratificar a mesma separação de indivíduos (nós *versus* eles), lugares (aqui *versus* lá) e territórios (adquirente *versus* adquirida). De início, instala-se a não-conciliação de territórios baseada numa fronteira demarcatória que promove a inclusão/exclusão de indivíduos, agregada a outras questões que implicam a instauração de assimetrias, diferenças, percepções e reações contraditórias entre empresas e divergentes entre indivíduos da mesma empresa, a começar pelo próprio processo de associação entre as empresas. Considerado o período que vai de 1993 (privatização) a 2004 (encerramento das

entrevistas), não há um momento único, preciso, fixo, para o qual possa haver consenso embasado na convergência da opinião de todos, indistintamente da empresa a qual pertençam.

Mesmo do ponto de vista teórico e restrito à temática da aquisição, a forma de associação e intervenção foi se alterando ao longo do tempo. No período que vai da privatização (1993) ao *dropdown* (1999), a associação se caracterizava pela participação acionária, com uma relação de natureza operacional, de caráter externo, e se materializava pela venda de assistência técnica à adquirida e outros negócios comerciais normais. Depois do *dropdown*, o tipo de associação passou a ser de controle acionário, com uma relação de natureza estratégica, de caráter interno e se caracterizou essencialmente pela introdução de mudanças em estratégia, estrutura, sistemas, processos e práticas.

Para os membros da adquirida, o momento de maior impacto foi o da privatização, em 1993, quando a adquirente comprou uma participação equivalente a 43% do capital, tornando-se acionista, sem, contudo, tornar-se majoritária. Já para os funcionários da adquirente, o momento mais importante ocorreu no *dropdown* em 1999, quando adquiriu 96% do capital, excluindo o sócio problemático – Banco Bozzano Simonsen -, e tornando-se efetivamente majoritária com todos os poderes, responsabilidades e conseqüências inerentes a essa condição.

Para muitos dos funcionários da adquirente, a assunção do controle acionário implicaria a imediata tomada de posição ativa e incisiva, ao mesmo tempo em que o amaldiçoam porque teria ele carregado para o balanço da adquirente todos os prejuízos da adquirida, como se isso já não viesse ocorrendo parcialmente por meio da figura contábil da equivalência patrimonial. Em contrapartida, muitos funcionários da adquirida entendem que a venda de assistência técnica fora inoportuna e não teria passado de uma forma dissimulada de exploração. Por outro lado, é notório que outras variáveis críticas mais complexas estão em jogo, uma vez que a cessão não onerosa de tecnologia dominada pela adquirente seria também

uma transferência de recursos para o sócio problemático, depois excluído no *dropdown*, sem contar as implicações fiscais intrínsecas a essas operações. Essa diversidade de percepções ratifica a suposição teórica de que a "percepção é que é a realidade" (NÓBREGA, 2001, p. 156), já que, diante do mesmo evento exterior, "duas pessoas não vêem a mesma realidade" (TUAN, 1980, p. 6).

Considerando que todo aquele que fala, fala do ponto de vista de um lugar (do seu lugar) ao mesmo tempo em que atribui um lugar complementar ao outro e que é essa mesma posição que determina o indivíduo (Pêcheux, 1990; Maingueneau, 1997), é possível entender a integração segundo as conseqüências produzidas pelos posicionamentos declarados nas entrevistas e segundo as perspectivas ensejadas pelos múltiplos olhares decorrentes exatamente dessas alocações posicionais de natureza estrutural. Nesse sentido, a análise das entrevistas, orientada pela base teórica, evidencia que o processo de integração é percebido pelos indivíduos segundo a alocação deles a uma das duas posições principais (adquirente ou adquirida), permitindo distinguir e definir a oposição central: (a) a perspectiva da adquirente; e, (b) a perspectiva da adquirida. Essa oposição está presente em todas as entrevistas, determina as formas das interações pessoais e da integração de atividades e é determinante do estágio atual de caracterização e formação do sistema corporativo.

As essas macroperspectivas juntam-se outras duas, também relevantes, embora não tão enfatizadas pelos entrevistados: (c) a perspectiva interna opondo usina *versus* sede, tanto na adquirente quanto na adquirida; (d) a perspectiva de ambas adquirente e adquirida em relação a terceiros; e, (e) a perspectiva do mercado. Do confronto entre membros das duas empresas emerge conseqüência final: (f) os efeitos da competição territorial sobre (1) as pessoas; (2) o processo de integração; (3) sobre as empresas; e, (4) sobre o sistema. Ratificando a oposição nuclear nós *versus* eles, todas as manifestações concretas de territorialidade extraídas dos

discursos de territorialidade e que remetem às relações territoriais e seus efeitos podem ser mapeadas e classificadas numa dessas macroperspectivas.

### 7.2.2 Alma de siderurgista e identidade

A análise lingüística do teor das entrevistas transcritas na íntegra permitiu construir o personagem discursivo-organizacional central de todo o processo: o siderurgista. O "personagem-siderurgista" instituído no discurso coincide com o "siderurgista-concreto" que atua no cotidiano das empresas. Personagem-siderurgista discursivo e concreto-organizacional que se constitui pela oposição a outros personagens discursivos e ocupacionais e pelo fazer siderurgia. E que, segundo alguns, seria siderurgista por vocação telúrica, natural, puro de origem, pelo contato íntimo, de nascença, com o minério, que impregna o sangue, de forma irreversível. Segundo um antigo executivo da adquirida, paulista de nascimento:

(061) ...o mineiro, ele já vem com a siderurgia no sangue, né? Tá certo? Em Minas você tá em cima do minério (risos), então já vem com a siderurgia no sangue (E 97 A).

Esse personagem-siderurgista, que tem a siderurgia no sangue que ferve, é revelado na ação que cria identidade, é ratificado discursivamente:

(062) Diz que *siderurgia é igual circo*, né? Diz que *a pessoa que bebe água da barraca do circo nunca mais sai do circo*, né. Então quando eu aposentei, e a princípio pensei 'nunca mais vou mexer com siderurgia', e já tava até mexendo, igual eu te falei, com uma porção de negócio. *Aí veio o convite, aí você não agüenta, o sangue ferve* e você fala assim 'eu vou mexer', correto? Então é isso aí que envolve a gente: você gostar... fazer aquilo que você gosta de fazer e tá envolvido com isso aí. (E 59 A, grifos nossos).

Nessa passagem (062), o entrevistado fala desse algo profundo, enraizado na alma humana, que leva a pessoa a se tornar siderurgista e a gostar irresistivelmente do que faz, a ponto de sentir o sangue ferver, não agüentar o exílio da aposentadoria e de outros negócios e

a voltar correndo ao mundo da siderurgia, ao primeiro chamado da voz interior que ecoa nos desafios postos pelas coqueiras, altos-fornos, aciarias, laminadoras. Alma circense lúdico-existencial de siderurgista, que fala mais alto e se revela no gostar de fazer aço e no envolver-se em produzir aço, sem importar-se com o lugar, com a empresa.

Mas não é somente dos desígnios profundos da alma que emerge o siderurgista. Ele também é coração que "não agüenta", porque o "sangue ferve" (062) no antegozo da emoção de voltar ao calor da labuta diária nas coqueiras, altos-fornos, aciarias e laminações, que dão forma à matéria-prima e a transformam em produtos que moldam o mundo. Mas nem só de alma e coração vive o siderurgista. Ele também é mente, que racionaliza as emoções, as transforma em rotinas, práticas e capacidade de produzir aço (063):

(063) ...siderurgista pensa como siderurgista... (E 97 B).

Assim se molda o homem concreto, profissional, siderurgista, feito simultaneamente de alma, coração e mente, num complexo e intrincado modo de ser, estar e fazer no mundo, o que ele sabe e gosta de fazer, com perícia única: produzir aço. Esse gostar de fazer e estar envolvido na produção de aço, esse tornar-se siderurgista único, mas simultaneamente imerso numa coletividade de semelhantes, inclui relacionar-se amistosa, quase fraternalmente, com outras pessoas que fazem a mesma coisa (064):

(064) ...você gosta das pessoas, sabe? A gente sabe que... mesmo na época de estatal, a gente gosta dessa convivência com um cara que trabalha na mesma coisa que você faz, sabe? E que tem os mesmos tipos de problema... (E 26 A).

Ação que torna o indivíduo "único" e coletivo ao mesmo tempo, enraizado na identidade do siderurgista que trabalha na mesma coisa e enfrenta o mesmo tipo de desafios. A forja da mesma experiência, do mesmo siderurgista, presente na área, na dureza dos turnos, recluso no interior das dependências operacionais da empresa e que transita pelos caminhos

do mundo, das cidades, da convivência com outras pessoas "de fora". Desafios que constróem o homem, moldam a perícia profissional, constituem o personagem-siderurgista e instituem o mundo, paradoxalmente mágico e inóspito, do coração das siderurgias. O orgulho de pertencer ao mundo da siderurgia, a identidade com a empresa, o prestígio, a perda de *status*, o declínio organizacional, e a incrível vontade de produzir aço (065):

(065) ...a empresa ficou, vamos falar assim, num determinado abandono, não tinha investimento, quer dizer, na época que eu entrei, o cosipano tinha orgulho do uniforme, inclusive, você ía nas lojas, entrava com o uniforme da [adquirida], a mercadoria era colocada nas suas mãos. E depois, até o uniforme, deixou de ter uniforme, tá certo, se foi perdendo e tal e falar que era orgulho aqui da Baixada, você falar que era cosipano passou, muita gente omitia, né, então, não tinha... estava claro que precisava ter uma mudança e como as outras siderúrgicas já vinham sendo privatizadas dentro do cronograma, a gente, eu particularmente, acredito que muitos, queriam que fosse, rapidamente, privatizado para poder ter uma diretriz, alguma coisa, porque, conforme eu falei, até os equipamentos, a estrutura, as tubulações e tal estavam bastante danificadas e não tinha mais perspectiva de evolução aqui dentro. (E 11 A).

A deterioração física da empresa se traduz na deterioração imagético-identitária das pessoas. O mesmo uniforme que antes trazia orgulho, agora trazia desconforto e constrangimento, enclausurado na oscilação entre sucesso e fracasso organizacional. O declínio organizacional reflete a ruptura da imagem de siderurgista e das suas ligações identitárias com siderurgistas de outras empresas:

(066) ...sempre tive uma *ligação muito forte com o pessoal* da [adquirente] do passado e com muita gente aqui da [adquirida], os mais antigos, *era tudo a mesma turma, né?* A [adquirente], a [adquirida], a CSN, *era todo mundo a mesma gente. A maioria até das mesmas escolas.* E eu era uma exceção. Tinha muito pouca gente do Mackenzie, paulista aqui, né? *A maioria era de Ouro Preto, Itajubá,* tinha muita gente de Itajubá aqui na [adquirida], da Politécnica também (E 96 A, grifos nossos).

Personagem discursivo-organizacional que se constitui por ligações fortes, pela formação acadêmica, pela mesma origem escolar que identifica "a mesma turma", de tal forma que era "todo mundo a mesma gente" (067).

(067) E aí eu encontrei um ambiente muito bom na [adquirente] em Ipatinga e esses valores vieram muito rapidamente, até porque o início da [adquirente] se deu muito... tem muito a ver com a *tradição de Ouro Preto*, os primeiros metalúrgicos, inclusive fundaram a empresa, o primeiro presidente é ex-aluno de Ouro Preto, o [presidente atual] é de Ouro Preto, a diretoria do passado toda é de Ouro Preto. Então ali eu consegui me identificar muito e fui ficando muito à vontade, esses valores vieram naturalmente e fui a cada ano a gente reforçando mais essas questões (E 01 A, grifo nosso).

A tradição e o prestígio da Escola de Ouro Preto, eram fortes, a ponto de estabelecerem diferenciação, não apenas com relação a outras formações acadêmicas como administradores de empresas, mas entre os próprios engenheiros:

(068) ...sempre houve dois cargos, não é dois cargos, são duas profissões: *engenheiro de qualquer natureza*, e [...] *engenheiro de Ouro Preto* (risos), *na época tinha uma vantagem muito grande sobre os outros*, primeiro porque era uma escola essencialmente voltada pra minas, metalurgia... (E 08 A, grifos nossos).

Assim, a mesma origem, a tradição, os desafios, os mesmos valores, os pioneiros, a identificação, a criação do mundo do siderurgista, a "alma de siderurgista". Siderurgista que produz aço, conduz sua empresa com sucesso e salva outras empresas da falência (069):

(069) Eu gostei muito quando entrou a [adquirente]. Não tô falando isso aqui porque eles que são os donos hoje em dia, né? Porque a gente sempre viu dentro da siderurgia brasileira a [adquirente] como uma empresa bem administrada, né? Sempre! Na siderurgia toda! (E 26 A).

Na passagem (069), um siderurgista pertencente à adquirida diz ter gostado quando a siderúrgica adquirente entrou no negócio da privatização e posteriormente tornou-se "dona" da adquirida. A adquirente tinha prestígio no mundo da siderurgia, advindo da competência administrativa e operacional. Posição endossada por mais um siderurgista-executivo da adquirida:

(070) Então era *alguém do ramo que vinha*, não era sei lá, alguém importado aí, fábrica de sapatos, metrô... A gente teve aqui e tal... Não que o [ex-presidente da adquirida] fosse ruim, mas *eram pessoas não afeitas ao processo siderúrgico*, né? E

*aí veio uma empresa que era siderúrgica, né, e aí então conhecem os meandros, né da produção. E foi positivo nesse sentido. (E 33 A, grifos nossos).*

No fragmento discursivo (070), a rejeição explícita a ex-presidente, que "não era do ramo", e por isso, não afeito "ao processo siderúrgico" e "não conhece os meandros da produção" de aço. Do ponto de vista da territorialidade, a oposição excludente de um executivo que não "pertencia" ao mundo privativo dos siderurgistas, segundo uma idéia arraigada no meio, de que a competência operacional é que determina o sucesso executivo e não o contrário. Outro siderurgista-executivo endossa essa posição:

*(071) ...nós tivemos um presidente que foi o [ex-presidente]. Não entendia absolutamente nada de siderurgia. Veio do metrô pra cá, tá certo, era presidente do metrô. Então ele fez a usina andar igual a um trem. Só que ele se esquecia de que um conversor requer uma manutenção diferente, um alto-forno não é uma locomotiva. Ele tinha o mérito dele? Tinha. Ele bateu recordes? Bateu. Mas a siderúrgica é um bolo, né. Você precisa ter os ingredientes certos na mesa. Então, o [mesmo ex-presidente] pode ser lembrado por alguns como uma pessoa que bateu vários recordes (E 77 A, grifos nossos).*

A ratificação de um território exclusivo dos siderurgistas, no qual só eles são competentes e hábeis para conduzir a empresa siderúrgica. Os demais não conhecem e não sabem misturar os "ingredientes" do bolo, mesmo que venham a bater recordes de produção (071). Parece que os "recordes" são ilegítimos. Não foram batidos por um siderurgista.

Ouvido o ex-presidente "excluído" pelos siderurgistas, a constatação de múltiplas "exclusões", incluindo as próprias do outro setor no qual já atuou, com o implícito desprezo pelas suas eventuais competências executivas:

*(072) Para os siderurgistas eu sou 'transporteiro'; para os 'transporteiros' eu sou siderurgista (E 36 A).*

Excluídos os outros, os não pertencentes ao ramo, a adquirida teve sorte de ter sido comprada por "pessoas do ramo", que entendiam "a linguagem" e as necessidades específicas



dos siderurgistas. Pessoas essas que eram "administradores do ramo da siderurgia". Ramo que, além de forjar a perícia profissional de "siderurgistas-operadores", forma também "siderurgistas-técnicos-administradores", com exclusiva e privilegiada "visão do negócio":

(073) ...a [adquirida] teve uma sorte muito grande que ela foi *adquirida por pessoas do ramo*. Então vieram técnicos administrar a [adquirida], administradores do ramo da siderurgia... ela foi privilegiada por esse aspecto, né? Então você conversava com pessoas *que entendiam a linguagem, sua necessidade*, que tinham *visão do negócio*, né? Nesse aspecto a [adquirida] teve sorte. (E 18 A, grifos nossos).

(074) O fato de a [adquirente] comprar, eu acho que foi bom porque eles *são siderurgistas*, né, compraram, *entendem do negócio e sabem como é que funciona uma siderúrgica*, né (E 97 A, grifo nosso, grifo nosso).

Nos dois fragmentos discursivos (073; 074), a percepção do mundo de "dentro para fora", privilegiado, excludente. Do operacional para o administrativo, numa mistura de domínio de processos operacionais e de processos administrativos, sendo o operacional determinante do administrativo. De engenheiros que invadem o campo profissional dos administradores.

A alma de siderurgista não se "funda" apenas no pertencer a uma privilegiada classe profissional, mas sobretudo no produzir o aço, que transforma e constrói a sociedade, o país, e melhor, a vida das pessoas, da espécie humana:

(075) ...posso responder por mim. Olha, eu acho que ser um funcionário da [adquirente] na aciaria é você ver a transformação de uma sociedade, tá certo? Você sentir que tá contribuindo pra alguma coisa melhorar, não só dentro da empresa mas fora. Porque quando você está fazendo aço você tá construindo; tá construindo habitação, tá construindo estrada e tá construindo emprego, mesmo fora da empresa, pras pessoas. Quando alguém está nos comprando aço, eu sinto que alguma coisa tá sendo construída. E sempre que se constrói é bom porque faz evoluir a nossa espécie e a nossa... e a vida das pessoas (E 41 A).

Siderurgistas percebem-se importantes porque são construtores da sociedade, do país e são responsáveis pela "evolução da espécie" e pela melhoria da vida das pessoas, lembrando

que o consumo de produtos siderúrgicos é utilizado como critério que avalia a criação de riquezas e o desenvolvimento econômico e social de um país (USIMINAS, 1990).

### **7.2.3 Não-linearidade causal entre propriedade e operação**

Uma questão interessante que emerge dos depoimentos remete para uma dissociação entre propriedade e operação, produto último do rompimento da linha de autoridade oriunda da condição de "dono" dos acionistas e o "fazer" administrativo e operacional nas unidades fabris. Essa situação pode ser constatada tanto no nível macroorganizacional do antigo Sistema Siderbrás em relação às suas controladas, quanto no nível micro da adquirente em relação à adquirida, já que foi identificada ruptura entre a posse do controle acionário pela primeira e as práticas operacionais internas da segunda. Sem contar uma já sanada redundância estrutural decorrente do distanciamento que havia entre usina e sede, até o início da atual gestão, discutida mais adiante.

Ao iniciar a análise pelo nível macro, tudo começa numa volta ao passado, com a identificação da necessidade e da potencialidade brasileira para produzir aço:

Na década de 30, o problema siderúrgico surgia como a grande questão brasileira da época. O País apresentava condições essenciais para o êxito siderúrgico, tais como a presença de um mercado interno promissor e excepcionais reservas de minérios de ferro (USIMINAS, 1990, p. 19).

Depois da instalação da usina siderúrgica de Volta Redonda, há uma interrupção do sonho siderúrgico, especialmente dos mineiros, que ressurge em 1947, com a divulgação do Plano de Recuperação Econômica e Fomento da Produção, elaborado pelo Governo Milton Campos (MINAS GERAIS, 1947; USIMINAS, 1990). Na seqüência, a preocupação com a demanda de aço recebeu especial atenção na época do "Milagre Econômico", do "Brasil Grande", do planejamento centralizado pelo Governo Federal, cujo plano de crescimento

passa necessariamente pela produção interna de aço, componente indispensável no desenvolvimento de um país:

A siderurgia é vista como parâmetro medidor do nível econômico e da riqueza de um país, dimensionado através da taxa de consumo de aço 'per capita', sendo o consumo brasileiro de então um dos mais baixos do mundo, com 23 quilos anuais por habitante, e uma produção de 980.000 toneladas, em 1954. O programa pretendia elevar a produção de aço a 2.300.000 toneladas, no ano de 1960, e 3.500.000 toneladas, em 1965. Para atingir tal meta, pretende ampliar as indústrias siderúrgicas já existentes, entre elas, a Cia. Siderúrgica Nacional (com produção de lingotes), a Cia. Siderúrgica Belgo Mineira (com produção de laminados), a Acesita (com aços especiais) e a Mannesmann (com produção de tubos sem costuras e laminados especiais), além de implantar novos projetos com a montagem de duas usinas, a Cosipa, em São Paulo, e a Usiminas, em Minas, perfeitamente justificadas em face das previsões de crescimento do consumo (USIMINAS, 1990, p. 22).

O programa de produção de aço é orientado por uma espinha dorsal que tem origem no plano estratégico de desenvolvimento econômico do Governo, passa pelo Sistema Siderbrás e é operacionalizado por meio de empresas siderúrgicas controladas ou não, e suas respectivas usinas especializadas na produção de diversos tipos de produtos siderúrgicos demandados pelo mercado. É na conexão entre Siderbrás e usinas controladas que acontece a ruptura da linha de comando. Reagindo à condição de *holding* da Siderbrás, as controladas tinham círculos de defesa que estabeleciam um território quase impenetrável, de autonomia interna, como relatado no depoimento de um importante executivo, que atuou tanto na adquirida antes do processo de privatização, quanto na *holding*:

(076) Foi a época do milagre [econômico]: 'Nós vamos produzir em pouco tempo 30 milhões de toneladas'. Nós também achávamos isso, todo mundo achava: "nós vamos fazer 30, 40 milhões de toneladas". Havia uma *tendência digamos da Siderbrás, uma vontade de ingerência, senão total, mas muito forte. A verdade é que [tínhamos] as nossas defesas tanto na [adquirente] quanto na [adquirida], na CSN também logicamente*, mas eu tinha menos contato com a CSN, embora, o pessoal da expansão da CSN tivesse grande parte de origem na [adquirida]. Alguns vieram da CSN e depois voltaram pra lá na parte da engenharia e expansão. Mas eles tinham mais contato com a [adquirente] até por afinidade... (E 96 A, grifos nossos).

A análise lingüística de alguns termos do fragmento discursivo (076), a “distância” entre controladora e controladas e revela a territorialidade subjacente. A idéia de

territorialidade evoca simultaneamente outros dois conceitos: território e competição, já que os três estão interligados por uma lógica interna. Nesse caso, o distanciamento é caracterizado pela formação de dois territórios, separados por um complexo leque de interesses burocráticos, econômicos, políticos e territoriais. A competição opõe controladora e controladas, cujo objeto central é o domínio estratégico sobre o destino das empresas siderúrgicas e o comando e controle da produção de aço. A oposição definitiva entre propriedade e operação está lastreada em dois pontos fundamentais: de um lado, a  *Holding Siderbrás*, detentora da maioria do capital votante, ancorada no direito de propriedade. Do outro lado, os siderurgistas, munidos de uma arma poderosa: a perícia profissional para produzir aço (FRENCH JÚNIOR; RAVEN, 1960). No fragmento discursivo (076), o entrevistado fala de uma "tendência", uma "vontade de ingerência" de caráter "muito forte" por parte da Siderbrás. A tendência contém em si nada mais que uma propensão, uma potencialidade, uma possibilidade, não uma realização. Uma vontade, mesmo forte, mas não absoluta, também é apenas uma "vontade", um querer, desejo de algo que falta, que não acontece, numa linha mais psicanalítica de interpretação. Nem a tendência, nem a vontade, são realizações. São abstrações que não alcançam o empírico. E o domínio do território acontece no real, pela ação, pela exclusão. Como acionista controlador, a Siderbrás tinha o direito de interferir estrategicamente nas controladas. De gerir as controladas. Direito legal, formal, instituído em lei e assegurado pelos estatutos constituintes das diversas empresas do grupo. Mas, nas controladas, a intervenção da Siderbrás era percebida como "invasão", o que "autorizava" que todas armassem suas defesas contra a interferência "indevida". Havia territórios a defender. Territórios dominados por uma classe especial: os siderurgistas, que produzem o aço, componente fundamental, decisivo e indispensável para o desenvolvimento do Brasil. Logo, silenciosos artífices do desenvolvimento do país. Afinidades profissionais e contatos frequentes entre membros das diversas siderúrgicas aparentemente permitiam a troca

de experiências profissionais, a definição de interesses comuns, a exploração dos respectivos pontos fortes das unidades operacionais, a escolha e concatenação de manobras defensivas. Mais tarde, todavia, quando a *holding* foi desmantelada pela privatização, nem mesmo a maior afinidade entre CSN e adquirente impediu que ambas se confrontassem pela compra da adquirida. Isso parece acontecer porque, em sua essência, ameaças à sobrevivência – no conceito amplo utilizado neste trabalho - eliciam o instinto de territorialidade que passa a atuar como sistema adaptativo que procura restabelecer o equilíbrio territorial por meio da competição territorial direta contra o outro, o emissor da ameaça (STAUB, 2000a; 2000b).

A discussão sobre "esquemas de defesa" ensejava ratificar os interesses das unidades, encontrar as idéias comuns de resistência e potencializar e explorar os pontos fortes das controladas:

(077) E nós discutimos um esquema de defesa das nossas idéias, né? Como é que você faz isso? É um negócio relativamente simples né? Por quê? *Porque quem tá administrando um investimento desse porte é que obviamente tem o domínio não só do que tá sendo adquirido e está sendo montado, da qualificação dos possíveis fornecedores, como também da maneira como aquilo vai ser instalado e colocado em operação* (E 96 A, grifo nosso).

Novamente evidencia-se o afastamento da controladora, por distanciamento geográfico e por exclusão de competência. Primeiro, o entrevistado equipara "administrar" a "dominar", não só pelas diversas formas de interferir no processo decisório e no *design* das usinas, como também na compra e instalação de equipamentos, contratação de fornecedores, mas, sobretudo, pela perícia de colocar "em operação". Estabelece quase que automaticamente uma separação entre o administrar burocrático e o gerir operacional da usina, o produzir aço, que é a competência essencial privativa dos siderurgistas. E novamente é ratificado o fortalecimento do poder oriundo da perícia profissional, segundo comentado por French Júnior e Raven (1960).

Do mesmo entrevistado:

(078) Então você lá, sentado em Brasília, a qualidade de informação, ela é dependente de quem é informante, né? E eu digo qualidade sem querer dizer com isso que se dava informações erradas né? Nem a [adquirente], nem CSN, nem nós [da adquirida], dávamos informações erradas. As informações eram certas, tinham relatórios e tal e uma equipe para fazer relatórios pra Siderbrás, porém, certamente as pessoas que tentavam se enfrontar naquilo lá não conseguiam, não era possível. Seria um grande erro, mas era assim que funcionava (E 96 A).

Além do distanciamento geográfico que produz um afastamento da realidade organizacional, ocorre a introdução de um novo elemento: o jogo territorial da manipulação de informações (SIMMONS, 1998). O elemento "lá, sentado em Brasília" (fragmento discursivo 078) está numa posição acomodada, longe do território operacional, do cotidiano, dos problemas, do ambiente no qual as coisas acontecem e, alheio a tudo, torna-se dependente de informações. Inverte-se a ordem do fluxo de comando e do sentido da dominação: de controlador a dependente. O poder migra do que espera sentado em Brasília, para quem está na linha de frente e faz acontecer. Para quem efetivamente administra e produz com perícia profissional. Com a ironia adicional de que as informações eram corretas, de que havia uma equipe só para elaborar relatórios (desperdício de recursos que não agregam valor ao produto), muitos relatórios, remetidos para "pessoas que tentavam se enfrontar lá [e] não conseguiam" (fragmento 078). Quem tenta se enfrontar, está por fora e ainda não entrou na complexidade do negócio. Ou seja, de nada serviam relatórios e informações. E uma tática adicional defendida pela mesma autora: melhor do que omitir, esconder ou distorcer informações, é fornecê-las em excesso, desnecessárias, complicadas, detalhadas, cruzadas, sem importância crítica, e que acabam por inibir os eventuais questionamentos do destinatário. Numa suposta "posição de autoridade", não ficaria bem demonstrar ignorância sobre a gestão do sistema. "Era assim que funcionava" (trecho 078) o esquema de defesa territorial.

(079) Ela [Siderbrás] era proprietária das *nossas* ações (E 96 A, grifo nosso).

Nesse fragmento (079), a revelação da apropriação territorial da empresa pelos siderurgistas, já que a controladora "era proprietária das *nossas* ações", mas quem "mandava" de fato eram os que operavam a usina, além dos políticos, é claro, já que se trata da adquirida. O poder está no fazer operacional das usinas, não no deter a propriedade acionária.

O direito de propriedade fazia com que

(080) Nós prestávamos contas através de relatórios, reuniões longas e cansativas e algumas poucas visitas que eram feitas por pessoas sempre de nível muito alto. Gente muito qualificada. Mas a estrutura ao meu ver era o que impedia qualquer maneira de você fazer uma coisa que tenha eficiência desse modo. Você tem uma entidade em Brasília que é dona através de ações que são do Governo, de meia dúzia de usinas e você quer controlar de que forma que aquilo está sendo co-operado e de que forma os investimentos são decididos e, enfim, até estabelecidos. Eu acho que isso é tarefa impossível. (E 96 A)

A proprietária tinha direito a muitos relatórios e a "reuniões longas e cansativas", num jogo que pendia sempre para o lado dos que controlavam a informação: os siderurgistas produtores de aço e informações. E os emissários da controladora, mesmo sendo pessoal de alto nível e qualificação, nas "poucas visitas" às unidades operacionais, eram impedidos de serem eficientes pela "estrutura", o que remete novamente para a idéia de que estratégias e estruturas protegem os territórios de quem tem poder (PETTIGREW, FERLIE; MCKEE, 1992; PETTIGREW, 1993). Nesse caso, o poder oriundo da perícia profissional de produzir aço. Assim, emerge novamente a questão da discussão dos esquemas de defesa (fragmento 078), já que todo o sistema funcionava numa estrutura de co-operação, que exigia a intrincada articulação de múltiplos interesses, estratégias e variáveis organizacionais críticas no interior de uma indústria extremamente complexa, e que, por isso mesmo, dificultavam o controle burocrático feito a distância, por meio de relatórios e reuniões longas, enfadonhas e cansativas. Uma tarefa impossível para quem está "lá, sentado em Brasília" (fragmento 078).

O mesmo executivo foi convidado para cargo de diretoria na Siderbrás. O feitiço vira contra o feiticeiro:

(081) ...o Dr. Lanari<sup>16</sup> tinha me convidado, mudou totalmente o estilo de administração da Siderbrás [...]. Mas ele me explicou que *realmente nós tínhamos uma liberdade de ação total*, eu era responsável pela área comercial que inclusive tinha exportação, mas não interferia no funcionamento das empresas, na administração das empresas, coisa que anteriormente havia e muito forte. E por melhor que as pessoas quisessem dar de si na Siderbrás e houve com isso que algumas pessoas que estavam lá eram pessoas, eram e são [...] pessoas de muito bom nível e muito interessadas em que aquilo tudo funcionasse de uma forma harmônica. Na verdade, isso não acontecia. Era uma *tendência de interferir na administração, nos destinos das empresas, o que não funcionou bem*, mas era uma política que havia. Já o Dr. Lanari foi a razão pela qual eu aceitei ir pra lá... (E 96 A, grifos nossos).

Apesar da "liberdade total de ação" e da responsabilidade por uma área importante, como a comercialização de produtos, que inclui a exportação, não havia o funcionamento harmônico que algumas pessoas de bom nível profissional e interessadas pretendiam implantar. Continuava a "tendência de interferir na administração, nos destinos das empresas" (081), política que não funcionava bem. Havia algo obscuro na estrutura dessa máquina colossal que impedia que as engrenagens funcionassem adequadamente e a transformavam a *holding* num imenso território esterilizado, amorfo, neutro, impotente, improdutivo. Uma ruptura no fluxo das transações (Alves, 1999) entre controladora e controladas. Diante desse emperramento, foram introduzidas mudanças no antigo esquema:

(082) E o Dr. Lanari quando assumiu, me convidou [...] e ele mudou totalmente isso. E eu disse a ele que eu iria a Brasília, mas não gostava mais da Siderbrás, porque eu não acredito nisso, mas *ele mudou totalmente o esquema* (E 96 A, grifo nosso).

Diante da incapacidade da *holding* em cumprir o seu papel de gestora do sistema, o melhor é acabar com ela, na ótica dos novos diretores. E a inoperância implícita na falta de condição de controlar as filiadas. Existindo um cargo vago (território), melhor preenchê-lo

---

<sup>16</sup> Presidente da adquirente de 1956-1978



com alguém de confiança, que comunga das mesmas idéias em relação à inutilidade e à ineficácia da *holding* (083):

(083) Diante da percepção do Lanari, que foi uma das razões pelas quais eu aceitei esse cargo, né? [...] Ele me convidou justamente dizendo: "... eu sei que você tem perfeito conhecimento de que *nós não vamos controlar a [adquirida], CSN, a [adquirente], a CST, o que quer que seja, [...] nós não temos nenhuma condição.* É que esse cargo existe aqui, o que eu quero é que você entre em contato com esse pessoal, não só das usinas, mas principalmente dos ministérios, né, *e me ajude a formar essa nova concepção, porque nós vamos acabar com a Siderbrás, está bem?*" (risos) (E 96 A, grifos nossos).

E o mais notável é que o diretor nomeado, oriundo de usina na qual fazia parte do alto comando, tinha conhecimento sobre o andamento das operações, mas não podia interferir. Ou seja, era instado a abster-se de gerir o sistema, segundo os interesses centrais da controladora, já que ela, nessa condição, "tentava, mas não conseguia" (084):

(084) Embora eu tivesse esse cargo, logicamente tinha que ter conhecimento sobre o que estava sendo feito, mas nunca interferir, da mesma forma também que quando havia essa intenção de interferir tanto na parte comercial quanto na parte de investimento por parte da Siderbrás, ela tentava, mas não conseguia fazer isso. Ela apenas, em alguns momentos ["mandava"]: "Isso aqui, você não vai investir nisso aqui", *mas eu tive casos como o...* [do Diretor de uma das controladas] *também, em que nós recebemos até ordens escritas pra não fazer determinados investimentos, guardamos na gaveta e fizemos investimentos e não aconteceu nada* (E 96 A, grifos nossos).

A inoperância da *holding* é ilustrada pela experiência própria do entrevistado e a de diretor de outra controlada (fragmento 084). Ordens por escrito eram engavetadas e solenemente ignoradas, sem qualquer punição, já que "nada acontecia" quando investimentos determinados pela *holding* não eram feitos pelos respectivos responsáveis nas unidades operacionais.

À semelhança do comentário ao fragmento discursivo 003, em relação a um ex-presidente da adquirente oriundo das hostes políticas, aqui, o entrevistado (fragmento 084) confessa a natureza "decorativa" dos cargos exercidos na *holding*. Apesar do conhecimento e

dos contatos com as controladas, era uma atividade *proforma*, burocrática, estéril, sem efeitos práticos, no sentido da operacionalização do sistema:

(085) Então, a minha atuação lá na Siderbrás, embora eu tivesse contato com a linha comercial de todas as empresas, era mais *pro forma*, porque o trabalho que eu desenvolvia lá junto com o Dr. Lanari e os outros diretores era no sentido de, em primeiro lugar, *conseguir recursos pra siderurgia investir...* (E 96 A, grifo nosso).

E da mesma forma que o então presidente político adquirente confinado a "espaço decorativo" tratou de "*arrumar estrada e hospital*" (fragmento 003) para Ipatinga, aqui (passagem 085), o entrevistado revela um papel político, mas não menos importante, que transformou a *holding* numa angariadora de recursos para investir na siderurgia. É importante ressaltar que o tanto o entrevistado quanto o presidente Dr. Lanari, eram siderurgistas. O Dr. Lanari, segundo várias entrevistas, é considerado um dos notáveis profissionais da siderurgia brasileira, festejado e idolatrado por funcionários e executivos, como no depoimento de um alto executivo da adquirente e depois da adquirida:

(086) O presidente [da adquirente] tinha sido o doutor Lanari, ele era quase um anjo, um cara visionário, um cara que ia na usina, 'chegou o professor pra falar alguma coisa', um cara que parecia ser de outro nível, a gente via o cara como se fosse de outro patamar (E 03 AB).

Aparentemente, a transformação da *holding* numa "agência mediadora" de recursos para investimento nas usinas (085), pode ter sido uma estratégia inteligente de um grupo de siderurgistas que, pela sua formação em engenharia, tinham uma visão mais voltada para a produção. E produzir aço gera poder. Mesmo sendo a *holding* um elemento estrutural inoperante no sentido da efetiva gestão do sistema, não deixava de ser um canal pelo qual fluíam interesses de grupos político-partidários que, não tendo conseguido penetrar o território da adquirente, foram nefastos para a adquirida. Canal de influência sujeito às mudanças impostas pelos interesses dos grupos dominantes no quadro político brasileiro.

Nesse sentido, foi inteligente angariar recursos para capitalizar as usinas e extinguir o território que, mesmo inoperante, a qualquer momento, poderia ser invadido por políticos interesseiros. Vedar os canais de acesso foi uma forma de preservar as usinas e manter a siderurgia a salvo de estranhos, não-siderurgistas. E, assim,

(087) ...o Dr. Lanari *acabou conseguindo extinguir a Siderbrás*. Nessa parte, eu participei de algumas reuniões com ele, mas isso ele conseguiu porque obviamente ele não acreditava também, né, na Siderbrás (E 96 A, grifo nosso).

Na análise da relação da propriedade-operação, no nível micro envolvendo adquirente e adquirida, quase o mesmo tipo de ruptura ocorre:

(088) ...o que sempre foi um divisor é esse contexto de que a controladora é melhor, e não é. Isso pra mim não é, não é sinônimo de melhor. *O poder não atribui competência...* (E 25 A, grifo nosso)

O fragmento discursivo (088), estabelece um divisor entre a condição de "controladora" e a melhor capacitação técnica dela decorrente e definitivamente rompe a suposta relação linear entre "poder de controle" e "competência operacional de execução". Assim, não reconhece a autoridade técnica da adquirente para impor mudanças. E, se falta legitimidade para impor, é possível contestar, contrapor, reagir, defender os interesses da adquirida. Dificuldades para a intervenção da adquirente:

(089) ...o momento da *instalação mesmo da autoridade [adquirente] sobre a empresa [adquirida]* foi assim 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 *[adquirente] vinha com uma certa autoridade de controladora e que nós ficávamos numa situação meio que de subordinada*, então, *essa relação de subordinação começou a se instalar e foi motivo de mal-estar* (E 25 A, grifos nossos).

O conteúdo semântico dos termos do fragmento (089), ratifica a resistência velada à ação "autoritária de controle" por parte da adquirente. O depoimento estabelece nitidamente o

desnívelamento entre as condições de controladora e controlada, numa relação de subordinação que causou mal-estar, advinda da confusão entre propriedade e controle (externos) e operação (interna). Talvez produto da falta de um plano de intervenção e de um gerente da integração para gerir os rumos e a utilização de critérios de aproximação.

E, no plano da execução das atividades de análise de transferência de práticas, os conflitos, divergências, resistências e uma flagrante incapacidade para interagir de parte a parte:

(090) ...eu não sei se foi um momento que a gente tava vivendo, que a gente tava sentindo assim... *peessoas vindo de fora*, teve uma parcela disso, ao mesmo tempo que eles *vinham como donos*... Então, tem os dois lados. O fato é o seguinte: o fruto disso aí *é que houve muito choque de coisa... naquele momento que a gente colocava como uma opinião nossa e que era diferente*, na época, da opinião que eles viam, né, de determinadas coisas, equipamentos, tipos de operações... (E 31 A, grifos nossos).

A divergência de opiniões equipamentos, operações e outras coisas, entre pessoas colocadas em lados e níveis diferentes, gerou um distanciamento ainda maior entre os que, naquele momento, deveriam operacionalizar a "integração" de práticas.

(091) ...e vinha aquela questão das... recomendações que eram dadas, formalizadas... E nem todas as recomendações que eram formalizadas nós concordávamos. Então, teve um primeiro momento que muita coisa entrou em choque (E 31 A).

Pelo fragmento discursivo (091), insinua-se nitidamente a "imposição" de recomendações, formalizadas antes que houvesse consenso embasado em análises técnicas objetivas da natureza dos procedimentos. Estava aberta definitivamente a porta da discórdia. A consequência imediata disso foi que

(092) Eles ficaram... teve alguns casos aí de umas pessoas que ficaram meses aqui, quase até ano, então... *fazendo tipo uma gestão paralela* assim. Depois, à medida que o tempo foi passando, houve uma [...] proximidade (E 31 A, grifo nosso).

Nas palavras de um técnico da adquirente (093):

(093) *...nós formamos lá uma estrutura [da adquirente]. Então, o meu papel lá eu tinha contato diretamente com os gerentes das aciarias e o contato com a alta administração... (E 57 A, grifo nosso).*

Com esses depoimentos (092; 093), evidenciam-se claramente os efeitos negativos da competição territorial sobre o processo de integração propriamente dito, sobre as empresas e sobre o sistema. O fim do diálogo permitiu a instalação de estruturas ou territórios "paralelos" e exigiu "uma gestão paralela". Em termos organizacionais, desperdício de tempo, energia e recursos preciosos e escassos naquele momento crítico para a retomada da eficiência operacional da adquirida. No dizer de Raffestin (1993), territorialidade é relação, e relação é poder. E, por sua natureza intrínseca, poder é dominação. Dominação e participação são mutuamente excludentes e impedem a integração. A dominação ocorre pela imposição e opera sobre as pessoas. A participação acontece no diálogo, na convergência, no consenso, na paridade:

(094) *...pra nós [da adquirida], isso é terrível até porque nós estávamos prontos para [...] situações sinérgicas, nós estávamos preparados, nós estávamos prontos pra sinergia e a gente em alguns instantes notava que no operacional o pensamento deles não era de sinergia, não era de co-participação, era de dominação, era de eles fazerem e depois o resto pra nós. Mas a gente também reagia dentro de modo, até vamos dizer, como parte mais fraca, vamos dizer, reagia como defesa, mas não reagia como ataque... (E 63 A, grifos nossos).*

A aproximação das pessoas estabeleceu tipicamente uma assimetria das relações de poder, supostamente endossada pela relação de compradora-comprada, pelas divergentes percepções da realidade dos participantes e pelos respectivos papéis dos participantes do processo. O cerne das divergências parece ter sido o desvio de foco das "atividades a integrar" para as "pessoas que deveriam promover a integração das atividades", com a adicional discussão da natureza da relação entre as empresas e as pessoas alocadas numa ou noutra. Já

que, supostamente, as capacidades técnicas são iguais para funcionários das duas empresas, fatores não-operacionais dificultaram a interação ou pelo menos serviram de pretexto para ratificação das divergências:

(095) Eu diria que, nesse aspecto, *quanto à capacidade, são ambos iguais*. Agora, hoje menos, mas no começo, nós sentimos que eles tinham uma postura assim [...] fazendo um paralelo, né? *Como a [adquirente] é dona da [adquirida], eu sou dono seu*. Então, *eles achavam que tinha assim uma certa relação hierárquica, mesmo não havendo*, mesmo explicitamente não havendo, eles achavam que tinha, que a [adquirida] deveria ligeiramente se subordinar. E a gente tinha uma postura, uma orientação de não... dar uma orientação que isso não... *são pares, e são pares*. *Se existe uma hierarquia acionária, não existe uma hierarquia funcional*. Por exemplo, eu não sou subordinado ao meu par [...] na [adquirente]. Então, eu jogo com ele, converso muito, decido com ele, alguns negócios ele faz em nome da [adquirida] e da [adquirente]; outros eu faço em nome da [adquirente] e [adquirida], então *nós somos equivalentes*. Então, nesse aspecto... e isso foi ficando percebido mais e mais e mais. Então, eu diria que hoje há menos essas tentativas. (E 63 A, grifos nossos).

No fragmento discursivo (095), extraído do depoimento de um funcionário da adquirida, a ratificação de que as percepções criam a realidade: mundos diferentes, originários de um mesmo evento. "Realidade" criada, em parte, pela visão de mundo dos intervenientes, pela sua realidade organizacional interna e pela perspectiva produzida pela alocação numa ou noutra empresa. Além disso, ocorre, mesmo que de forma localizada, a reafirmação de diferenças entre membros da adquirente e da adquirida e a conseqüente impossibilidade de integração decorrente do desnivelamento. No interesse da formação de uma unidade, é importante notar que elementos desiguais não podem ser integrados, apenas combinados, coordenados e articulados num modelo de complementaridade operacional orientado pela estratégia corporativa. Nos termos da entrevista (fragmento discursivo 095), a interação só ocorreu quando as pessoas se deram conta de que, em seus múltiplos aspectos pessoais e organizacionais, eram "pares" hierárquicos e "equivalentes" operacionais. O depoimento também denuncia a remanescente dualidade de estrutural e a execução de tarefas semelhantes. Todavia, o aspecto nuclear do fragmento também remete para a negação da linearidade causal entre propriedade e operação, de forma taxativa, já que se "existe uma hierarquia acionária,

não existe uma hierarquia funcional" (fragmento 095). Quem manda externamente nas "ações" que representam a propriedade não necessariamente comanda as "ações" que representam internamente a operacionalidade da empresa. São territórios complexos, distintos e afastados pelas fontes do poder que deles emanam. O poder do proprietário está no "possuir", que é uma relação externa. O poder do "operador" está no saber fazer com perícia, o que é uma relação interna. Relações de propriedade podem ocorrer no mundo abstrato das bolsas de valores, sem jamais terem reflexos internos. Já as relações operacionais e administrativas de "tocar a empresa" ocorrem nas entranhas organizacionais, mas têm reflexo externo representado pelo desempenho operacional, pela produção de bens e serviços, pela cotação das ações negociadas em bolsa, pela criação e/ou destruição de valor para os acionistas, pela distribuição de dividendos, pela criação de riquezas, pela geração de empregos, pelo pagamento de tributos, pelo serviço à comunidade.

Uma reflexão mais profunda sobre os problemas que emperram tanto a relação da então *holding* com as suas filiadas, quanto à relação entre adquirente e adquirida, permite perceber que as práticas estão impregnadas por traços culturais de cada região. O mesmo ocorre com o exercício de papéis. Isso parece ocorrer porque a cultura migra do ambiente para o interior das organizações e nelas pode ser vista como o jeito de fazer as coisas, que, por sua vez, corresponde à maneira de pensar, definir, estabelecer e executar tarefas, atividades e rotinas. No imbricamento da cultura com a prática, parece emergir um espaço discricionário de poder fora do alcance dos proprietários ou acionistas. O fazer, especialmente o operacional, é um território privativo dos que detêm a perícia profissional e que não acompanha a transferência de controle acionário. A intervenção no cotidiano do efetivo fazer administrativo e operacional da empresa, mediante introdução de mudanças no espaço discricionário dos papéis e nas práticas, deve ser negociado à parte. Paradoxalmente, preservar a cultura implica preservar práticas antigas que não foram eficientes. Sem mudança

nas práticas, não há mudança organizacional, já que a integração das empresas ocorre pela transferência e adoção de práticas impregnadas pela cultura. Práticas que representam a realização empírica de sistemas, processos, tecnologias, engenharias (de processo e produto), procedimentos e rotinas. Retomando uma das idéias defendidas por Raffestin (1993), territorialidade é relação, e relação é manifestação de poder que leva à competição. Nesse sentido, há convergência entre cultura e territorialidade, impelindo as pessoas à competição pela preservação dos espaços rotineiros e discricionários. Disputa que, em última instância, representa a defesa das práticas, do jeito de fazer. Assim, os acionistas podem transferir externamente o direito de propriedade, mas, internamente, não conseguem obrigar os empregados a transferirem a perícia profissional e o domínio das práticas, que se tornam focos ou espaços de resistência, manipulação e defesa.

#### **7.2.4 Integração usina-sede**

Além das manobras defensivas praticadas pela adquirente no plano externo em relação à então controladora Siderbrás, internamente também ocorriam ações de distanciamento entre usina e sede, dicotomia somente superada com a diretoria que assumiu em 1990 e promoveu a integração das unidades. Rebeldia semelhante à da adquirente em relação à antiga controladora ocorre na relação entre usina e sede. E tem por base os mesmos fundamentos: o poder oriundo da perícia profissional dos siderurgistas (FRENCH JÚNIOR; RAVEN, 1960). Como, aparentemente, o poder está ligado a território, a força da usina provém do território abstrato da competência profissional para produzir aço. Assim, também no caso interno, o afastamento girava em torno da oposição central siderurgistas *versus* outros não pertencentes à usina.



(096) O dr. [Presidente]<sup>17</sup>. *era um cara da casa, mas era um cara financeiro também, não era um cara de usina. Então, essas coisas sempre deixaram, nós da usina sempre éramos muito fortes, e as pessoas que estavam aqui na sede não tinham conhecimento da usina. Como eles não tinham conhecimento, eles respeitavam, não mexiam na usina. E o [Chefe da usina]<sup>18</sup>, que tinha conhecimento da usina, sempre convencia das coisas que precisavam ser feitas, e tal (E 03 AB, grifos nossos).*

Mesmo entre funcionários a discriminação está baseada em quem possui ou não a perícia profissional atribuída ao pessoal que opera a usina, aos siderurgistas. O pessoal da usina era "forte" porque dominava o conhecimento da produção de aço, que o pessoal da sede não tinha. E em não tendo conhecimento, "eles respeitavam, não mexiam na usina" (fragmento discursivo 096). O embate gerou organismo estranho em que o corpo comanda e a cabeça se curva. Os donos do poder eram os operadores da complexidade industrial da usina. No confronto de forças eles eram mais fortes; os outros eram fracos. Eles exerciam a função central: produzir aço. Os demais exerciam funções complementares, para não dizer secundárias. Tudo isso está ligado ao poder superior do fazer e do lugar (usina), porque é lá

(097) que acontecem as coisas (E 01 A).

Se tudo acontece "lá" então "aqui" é um lugar estéril, que nada produz. Quem estava fora daquele território mágico do acontecimento das coisas, da produção de riquezas, da transformação de minério de ferro e carvão mineral em aço de alto valor agregado, da criação, não conseguia penetrar no território exclusivo dos siderurgistas, porque só quem "tinha conhecimento da usina, sempre convencia das coisas que precisavam ser feitas..." (fragmento 096). As percepções recíprocas eram duplamente discriminatórias:

(098) A sede, pra quem tava na usina, era uma *turma de estratosféricos que não tinha compromisso com nada* e que tava aqui, pô. Agora bravo era lá, lá é que fazia a coisa acontecer. O pessoal da sede achava que *a turma da usina era aquela turma*

---

<sup>17</sup> Presidente da adquirente de 1983 a 1988, formado em Engenharia Civil (UFMG), foi diretor financeiro antes de assumir a presidência.

<sup>18</sup> Engenheiro de Minas e Metalurgia pela UFOP e Doutor em Siderurgia pela Universidade de Paris

*de débil mental que carregava tijolo nas costas e que produzia e não sabia nem o que estava produzindo (E 01 A, grifos nossos). .*

O distanciamento não estava baseado somente na capacidade técnica da perícia profissional, mas também no operar e não operar, o que ensejava o uso de termos pejorativos para "desclassificarem-se" uns aos outros (FIORIN, 2003). Se a turma da sede "não tinha compromisso com nada" (fragmento 098), só o pessoal da usina estaria comprometido. Em contrapartida, para o pessoal da sede, o da usina fazia o trabalho "debilizante" de carregar "tijolo nas costas" e que, apesar da alegada dedicação, "produzia e não sabia nem o que estava produzindo" (fragmento 098). Na entrevista, revela-se visão fragmentada da empresa, opondo territórios quase incomunicáveis: usina *versus* sede. Essa "feudalização" de unidades que deveriam ser complementares, leva à debilitação da visão sistêmica do todo organizacional. A baixa fluência da comunicação interna parece ter ensejado a redundância estrutural de funções que, uma vez instituída, servia para tornar desnecessária a comunicação e perpetuar os territórios:

(099) Tinha finanças *lá* na usina, tinha uma área financeira, que só cuidava de custos, na verdade, custo-padrão. Não estava nem preocupada em saber se *aqui* tinha finanças, se tinha que buscar dinheiro, dólar, não estava nada... finanças *lá*, finanças *aqui*; comunicação social *lá*, comunicação social *aqui*; informática *lá*, informática *aqui*; bom, e outras áreas... planejamento *lá*, planejamento *aqui* (E 01 A, grifos nossos).

A seleção lexical é o ponto de partida para análise do discurso. Assim, de imediato ela permite identificar a perspectiva do entrevistado, quando ele afirma que "tinha finanças lá na usina" (fragmento 099), é porque ele está alocado "aqui", na sede. O "lá" e o "aqui" referindo-se a unidades da mesma "totalidade" ratificam o distanciamento físico e conceptual sede *versus* usina. Além disso, permite ao entrevistado atribuir uma certa alienação da realidade ao pessoal da usina, já que esta "não estava nem preocupada em saber se *aqui* tinha finanças, se tinha que buscar dinheiro, dólar, não estava nada...". A área financeira da usina "só cuidava de

custos", do "custo-padrão" (fragmento 099) da atividade industrial. Ou seja, estava centrada na produção e esquecia o resto do mundo, a começar pela própria sede, a quem era atribuída a tarefa de vender, a produção recorde:

(100) Quando eu trabalhava lá e havia essa sensação, e o [Chefe da usina] foi um dos grandes precursores e responsável por tudo isso e ele sabe muito bem disso. E ele... batia um recorde lá e comemorava e falava '[palavrão]', desculpe a expressão, '*dane-se o resto*', *quer dizer, nós produzimos "ó, tem que vender..." nunca foi muito integrado sede e usina* (E 01 A, grifo nosso).

Numa competição contra a sede que prejudicava a empresa como um todo, a usina tratava de quebrar recordes de produção e o "resto" (sede), que se danasse e tratasse de comercializá-la, independentemente das demandas do mercado. A chave do poder é o conhecimento, a capacidade de fazer, de transformar. Poder de ditar ritmos, volumes, ações, de provocar respostas. Sendo chefe da usina e tendo "conhecimento da usina, sempre convencia [os outros] das coisas que precisavam ser feitas" (fragmento 096): bater novos níveis de produção, reafirmar e fortalecer posições de poder oriundas da perícia profissional colocando as atividades da usina fora da compreensão e do alcance da sede.

A divisão começou a ser superada com o advento de uma nova diretoria:

(101) Até que o [Chefe da usina] assumiu a presidência da empresa e, com o jeito dele, começou a pensar em investir [na aquisição de outra siderúrgica] (E 03 AB, grifos nossos).

O homem forte da usina assume a presidência e defronta-se com o distanciamento que ele próprio ajudara a criar. O desafio agora era integrar unidades, unir territórios afastados pelas disputas ensejadas pelo domínio da perícia profissional e sua força excludente. O poder está originalmente ligado a território e quanto maior o território, maior o poder:

(102) Então, o grande desafio no dia que ele assumiu a presidência ele percebeu que o desafio era integrar sede e usina (E 01 A)

A nova alocação na sede trouxe outra visão da realidade organizacional fragmentada e impregnada de redundâncias estruturais e processuais. Era necessário reconciliar as partes e unir territórios, já que da nova perspectiva o divórcio não era interessante para a presidência, além de prejudicial para os interesses organizacionais. Para essa missão, pessoas competentes e confiáveis são convocadas:

(103) ...chega o [novo] presidente, me chama e fala: 'Olha, preciso de você num outro desafio', que dentro da integração, o movimento que a [adquirente] fez foi o seguinte: o que você percebia? A usina em Ipatinga... a [adquirente] era uma usina só, usina em Ipatinga, ela valia... era mais valorizada do que qualquer outra coisa (E 01 A).

Embora fosse formalmente uma só empresa, a valorização excessiva da unidade industrial tinha como consequência imediata o afastamento da sede. Divisão que não mais interessa ao novo presidente:

(104) Então, o primeiro movimento foi integrar essas áreas, sede e usina e informática, eu entrei integrando sede e usina, que também eram duas informáticas, tinha uma superintendência de informática na sede e uma lá na usina, eu entrei e assumi as duas, integrando-as (E 01 A).

A palavra de ordem "integrar" subentende "eliminar redundâncias", já que várias funções não operacionais existiam tanto na usina quanto na sede. Quando o entrevistado diz que "entrei e assumi as duas, integrando-as" (fragmento 104), quer dizer que tomou posse dos dois territórios e deles fez um só, cuja extensão alcançou usina e sede, unindo-as dentro de um mesmo sistema, no caso, o de informática e informações. Ao assumir o setor como primeiro passo da integração intraorganizacional, o executivo aplica conhecimentos e experiências gerenciais adquiridas em outro setor:

(105) Então, o meu primeiro desafio começou assim e, como eu tava dizendo, o seguinte: eu falei do carvão, *a primeira coisa é você conseguir ultrapassar ou eliminar essa barreira do relacionamento*. Eu falei até que eu pegava os caras de Ipatinga lá comigo pra viajar, Então, na informática é a mesma coisa (E 01 A, grifo nosso).

O entrevistado introduz um conceito novo e importante: relacionamento. Nesse estágio do ciclo de vida empresarial, a chave do sucesso é o relacionamento. "Ultrapassar ou eliminar essa barreira" (fragmento 105), a falta de diálogo que até então marcara as relações usina *versus* sede. Sem interação pessoal, não existe integração organizacional empírica de estruturas, sistemas, processos, tecnologias, engenharias (processo e produto), procedimentos, rotinas, atividades e tarefas operacionais e administrativas. A totalidade organizacional deve existir antes na mente das pessoas. Depois, produto da ação conjunta, torna-se artefato, construção social.

A alta administração, reconhecendo a força territorial para conquistar a adesão "dos outros" sempre exercida pelo pessoal da usina, recomenda cautelas ao executivo:

(106) O [Presidente] virou e falou: 'Olha, você tá assumindo agora' e ele conhecia muito a usina, e falou: 'Olha,  *você não fica muito tempo lá na usina, porque a turma da usina tem mania de querer pôr tudo debaixo da saia deles, você tá ligado é a mim*, Então, tem uma reunião sexta-feira lá, que se você for lá naquela reunião toda sexta-feira, você vai perder...' Ele [estava] *preocupado de eu perder o foco mais estratégico e ficar no foco operacional* (E 01 A, grifos nossos).

Interessante notar que o mesmo executivo que antes "comemorava recordes de produção" e que proclamava que "dane-se o resto" (fragmento 100), agora sugere precauções ao executivo, ante o perigo representado pela "turma da usina" já que eles teriam a "mania de querer por tudo debaixo da saia deles" (fragmento 106). Também está presente um nítido afastamento territorial do presidente do espaço da usina, já que a "saia é deles", dos que estão lá. Com a ascensão à presidência, mudou, além da posição estrutural na hierarquia, também o lugar físico do exercício do papel. Antes era Ipatinga (interior), agora é Belo Horizonte (capital). O entrevistado também testemunhou a incipiente centralização do poder em torno de

um novo personagem central no contexto corporativo, uma vez que fora alertado pelo presidente de que "você está ligado é a mim" (passagem 106). Essa ligação sugere obrigações de poder exclusivas, dirigidas ao novo foco agora centrado na presidência. Também é perceptível a migração do poder da usina para a sede. Do operacional para o administrativo, embora centralizado no mesmo respeitado siderurgista e executivo que enquanto chefe da unidade operacional "tinha conhecimento da usina, sempre convencia [as pessoas] das coisas que precisavam ser feitas" (fragmento 096) no sentido de angariar poder e proteger os ocupantes da usina. Agora na presidência, previne seus executivos contra os riscos representados pela anulação da força decorrente do sumiço "debaixo da saia deles" (trecho 106). Há também mudança de mentalidade no comando, sugerida pela escolha lexical, já que o risco agora é patrocinado pela "saia deles", da "turma da usina", da qual presidente fazia parte anteriormente. Com a autoridade do novo ocupante da presidência muda o *status* da sede. Deixa de ser "o resto". A cabeça assume sua função intrínseca de comandar o organismo. Outra questão importante é a mudança de foco patrocinada pela perspectiva oriunda do lugar ou da posição estrutural do posto da presidência. Se antes, ele executivo, alocado na área industrial batia recordes de produção e "o resto" que se danasse e tratasse de vendê-la (fragmento 100), agora a preocupação central foi dirigida para questões de estratégia corporativa. Com essa mudança, percebe-se que, do ponto de vista da territorialidade, a posição na estrutura funcional influi na formação da perspectiva segundo a qual o indivíduo percebe a realidade organizacional. A posição relativa do lugar influencia e até determina, a forma de perceber o mundo. Novos desdobramentos surgem no horizonte da integração interna:

(107) Eu cometi uma teimosia, uma indisciplina, falei: 'não, eu conheço meu chefe [presidente], se eu ficar aqui eu vou ficar isolado também de onde acontecem as coisas' [usina]. Então, desde que eu entrei em 1993 até hoje, toda quinta e sexta eu tô em Ipatinga. Então, as reservas aqui já são automáticas, eu vou na quinta, durmo lá, aí à noite eu saía com a turma, tomava uma cervejinha, ia no clube, conversava

com... quinta eu trabalhava o dia inteiro, sexta-feira eu estava lá, participava das reuniões e tal. *E ali que você começa a integrar e ganhar a confiança da turma* (E 01 A, grifos nossos).

Do ponto de vista da territorialidade, o executivo da integração, contrariando as cautelas recomendadas pelo presidente, vale-se da prerrogativa da mobilidade, da movimentação interna e circula pelos espaços críticos do território da adquirente: sede e usina. Mantendo o foco no estratégico não perde de vista o operacional. Além disso, reforça a questão do relacionamento, incluindo as interações socioprofissionais fora do horário de expediente e das dependências físicas da empresa. E introduz um novo conceito, importante e indispensável para a integração: "a confiança da turma" (fragmento 107). Assim, o segredo da integração interna estava na valorização do relacionamento e no incremento da confiança mútua.

No estágio final da integração interna:

(108) Muito bem, aí fizemos o trabalho lá na informática, foi muito bem. Aí o [presidente] um dia me chama, mesma coisa: 'Agora eu preciso de você, a última área que nós vamos integrar...' foi a que ele *deixou pro final, recursos humanos*. Fez tudo antes, pegou todas as áreas, houve integração... *A área que foi a última a ser integrada sede e usina foi recursos humanos*. Tinha uma superintendência geral de recursos humanos aqui, tinha uma superintendência de organização ligado ao [executivo...], tinha uma de pessoal, tinha um disso, aquilo e lá na usina tinha tudo a mesma coisa replicado, superintendente de relações industriais, superintendente de pessoal... Terminou ele [presidente] falou: 'Agora você assume isso aqui'. [...] Aí, muito bem, assumi Então, recursos humanos com o trabalho de quê? De *acabar com a redundância*, né? E aí veio toda essa história aí que também foi um desafio enorme, os *processo diferentes* em muitos casos, *aqui tinha um rigor maior do que lá*, lá era mais... *lá a usina sempre foi muito mais paternalista*. Por que? Porque aí depois [...] eu vou te falar um pouquinho da cultura, você vai entender... (E 01 A)

Fica evidente (no fragmento discursivo 108), que não havia um programa corporativo global de integração sistêmica e simultânea da empresa. A aproximação foi feita por etapas e, aparentemente, de forma que os estágios posteriores se apoiassem no sucesso das etapas precedentes. O fato de deixar a área de recursos humanos para ser "a última área que nós vamos integrar" parece denunciar a visão empresarial quase mecanicista de profissionais de

engenharia mais voltada para aspectos físicos e operacionais da produção e do funcionamento da empresa, do que para recursos humanos, tanto no que tange a procedimentos, rotinas e práticas organizacionais quanto às políticas de promoção humana. Haspeslagh e Jemison (1991) recomendam que antes da integração organizacional seja criado um clima amistoso que favoreça a interação das pessoas. A análise do fragmento discursivo (108) também sugere que a "integração" deve acontecer antes na mente dos funcionários, para depois realizar-se como objeto empírico, socialmente construído. O entrevistado refere-se a questões notáveis acerca de diferenças fundamentais que afastam as unidades: processos diferenciados, menor rigor nos procedimentos, o paternalismo acentuado e traços culturais típicos que emergiram no contexto próprio e exclusivo da usina. Então o desafio central: unir os "diferentes", chegar ao mesmo jeito de fazer.

Quando, no fragmento discursivo 101, um alto executivo afirma que o novo presidente "começou a pensar em investir... " na aquisição de outra siderúrgica, já estava presente um forte espírito expansionista que iria influenciar os rumos estratégicos da adquirente nos anos seguintes, culminando com a participação na privatização da adquirida e na posterior aquisição. Para vãos mais altos, era preciso antes arrumar a casa. Só depois aventurar-se num movimento progressivo de avanço sobre outros territórios:

(109) Então, o primeiro movimento de integração da [adquirente] foi sede e usina, certo? Então, primeiro nós tivemos... eu costumo dizer o seguinte: *nós tivemos que intermunicipalizar, né? Intermunicipal, pra depois falar de interestadual que vai ser com a [adquirida] e depois internacional que é pra frente.* Então, o primeiro momento foi de intermunicipalização, porque sede era sede, e usina era usina. Então, entre os movimentos aí de integração, porque eu acho que começou por aí essa integração, pra você entender esse desafio maior, foi tentar unificar certas áreas (E 01 A, grifos nossos).

Com o novo comando, a nova mentalidade estratégica baseada na expansão corporativa via processo de aquisição. Assim a intermunicipalização envolvendo Ipatinga e Belo Horizonte, marcou a consolidação interna de espaços organizacionais "feudalizados" e



distanciados mental, física e conceitualmente em termos de negócio e operação. O movimento de interestadualização materializou-se na aquisição de outra siderúrgica localizada em São Paulo, e com ela, a conquista do mais rico dos espaços de mercado para produtos siderúrgicos de alto valor agregado. Sem contar a internacionalização, já que a adquirente possui participação acionária em siderúrgicas na Argentina e na Venezuela. O movimento expansionista está fundamentado em três pilares centrais: a tendência concentracionista mundial da indústria siderúrgica; a destacada competência empresarial da adquirente para produzir aço; e, por último e não menos importante, a experiência em aquisição incorporada ao patrimônio intangível da adquirente pelo processo de incorporação da adquirida. Quanto ao último, o depoimento de um alto executivo, como testemunho da experiência e da confiança no trabalho de integração "expansivista":

(110) Eu acho que hoje nós, da [adquirente], eu pessoalmente, *somos a empresa mais competente em fazer um processo de integração. Ninguém no Brasil fez um processo de integração de uma empresa tão grande, com uma diferença cultural tão grande como nós fizemos, né. E eu fui um dos caras que fez.* [...] A [adquirente] é uma empresa hoje que tem um dos maiores *knowhow's* de conhecimento pra fazer uma integração, e eu acho que nós temos mesmo. Primeiro, nós temos muita gente que participou e que sabe como se faz, e é uma integração, uma coisa grande. (E 03 AB, grifo nosso).

Confiança, que talvez sinalize para prováveis grandes negócios em andamento...

### **7.2.5 Territorialidade e poder: os limites da integração**

Se o estágio tecnológico define o tipo de práticas possíveis que, por sua vez, levam ao desempenho atual como produto dos investimentos prévios das organizações (Bronzo, 1999), também é verdade que as práticas efetivas remetem para os limites integrativos das condições tecnológicas atuais das empresas envolvidas na aquisição. As particularidades dos respectivos parques industriais têm o condão de potencializar ou limitar a capacidade da integração empírica de estruturas, sistemas, processos, tecnologias, engenharias (processo e produto),

procedimentos, rotinas, atividades e tarefas operacionais e administrativas. As últimas estão relacionadas especialmente à geração automática de dados, informações e relatórios baseados em itens de controle ligados a fatores críticos de sucesso. A pronta emissão de relatórios gerenciais está condicionada ao estágio de automação/informatização de máquinas, equipamentos, programas, processos e sistemas.

Do ponto de vista da realização física das atividades integrativas, há duas vias de atuação: da estratégia ao chão de fábrica (*top-down*) e do chão de fábrica à estratégia (*bottom-up*), e a primeira tem sentido "de fora para dentro", e a segunda, "de dentro para fora". Contudo, como a aquisição é um negócio em dois estágios nos quais a compra representa um ato externo que só atinge concretude interna quando da proposição de mudanças pelo novo acionista, parece que a adoção da integração *top-down* é inevitável. Essa forma de aproximação sugere que as tarefas definidas pelo plano de intervenção que orienta a integração devem ter como critério norteador a configuração estratégica e corporativa da nova organização que resultará da "fusão". Com isso, faz-se mister compatibilizar as mútuas implicações estratégicas das respectivas concepções de negócio (Drucker, 1995) das empresas. Daí em diante, há uma seqüência de estágios estratégicos, táticos e operacionais que levarão ao final, à integração última das tarefas executáveis em cada unidade administrativa e operacional. Finda a fase de integração, a nova organização terá ou pelo menos deveria ter, em todas as suas unidades, e como amálgama do que existia de melhor nas duas empresas, os mesmos sistemas, processos, tecnologias, engenharias (de processo e produto), procedimentos e rotinas operacionais e administrativas, respeitadas as particularidades internas que as diferenciam. Diferenças irremovíveis impossibilitam a unificação plena das unidades nas quais elas ocorrem e, por isso, exigem mecanismos que as neutralizem e possibilitem a integração complementar das atividades, tendo em vista a realização da competência essencial segundo prescrito pela estratégia corporativa. As

complexidades introduzidas pelas particularidades das unidades produtivas remetem novamente para a necessidade de enquadramento estratégico da aquisição, de forma que todos os ajustes da integração sejam feitos segundo parâmetros orientados pela realização das estratégias corporativas. Assim, parece não haver caminho eficiente de integração, senão o da orientação pela estratégia corporativa, visando à exploração máxima da competência essencial, como núcleo da vantagem competitiva.

As atividades integrativas dependem das pessoas que conduzem os processos e realizam as tarefas e que tanto podem facilitá-las quanto dificultá-las. Do ponto de vista da territorialidade, é da intervenção das pessoas que emergem múltiplas implicâncias que afetam o processo. Uma delas é a visão e o posicionamento dos envolvidos, lembrando que a integração parece acontecer antes de tudo na mente das pessoas. De um importante executivo da área operacional da adquirente, um depoimento que se afasta da idéia de integração estratégica, tática e operacional das empresas:

(111) ...têm coisas que são próprias da *planta deles*, isso aí *eles* têm que resolver lá mesmo. *Eles têm que achar o caminho* (E 79 A, grifos nossos).

Se, por um lado, o executivo reconhece as particularidades internas da planta da adquirida, o que é positivo (fragmento 111), por outro, o conteúdo semântico dos termos revela as dificuldades impostas pelo completo afastamento de plantas, pessoas, lugares e estratégias. Assim, a análise lingüística reconhece as oposições "planta deles" *versus* "planta nossa", "eles [...] lá" *versus* "nós aqui", culminando com o distanciamento de ações, já que "eles têm que achar o caminho". Assim, se estratégia é caminho, há dois caminhos: um da adquirente e outro da adquirida. Isso é problemático, já que a integração só existe quando há uma só estratégia transformada em ações nas respectivas unidades produtivas, a despeito das eventuais particularidades das usinas que necessitam de articulação especial.

Na interseção da literatura com as entrevistas, é possível traduzir as "particularidades das usinas", numa gama de itens operacionalizáveis, catalogados neste trabalho à medida que foram sendo identificados nos campos teórico e empírico, sem, contudo, obedecer à lógica interna de um possível plano de intervenção. Nesse sentido, o programa de aproximação contemplaria: a localização geográfica das unidades industriais; a qualidade e localização de fornecedores de matérias-primas; os tipos de matérias-primas, componentes e outros insumos industriais; o tempo de suprimento; o giro dos estoques; o prazo de entrega; o mercado consumidor; a logística; as instalações industriais; a infra-estrutura interna e externa; as especificidades das obras civis; a capacidade de armazenamento; o volume de estoques; o volume de compras; o volume de vendas; os estoques de segurança; os tipos de manutenção; o poder de barganha perante fornecedores e clientes; a capacidade de processamento e produção; o estágio tecnológico; os tipos de equipamentos; o *layout* das plantas; a estratégia de manufatura; o fluxo produtivo; o grau de integração vertical; o sistema de produção; os gargalos do sistema produtivo; a capacidade tecnológica das máquinas; o volume de produção do equipamento; a engenharia de processo e produto; tempos, movimentos, duração de tarefas; duração do ciclo de produção; o grau de automação, a percepção sistêmica do processo produtivo pelos trabalhadores; o valor agregado; o impacto na cadeia produtiva; o *mix* de produtos; os ganhos de escala; o tempo de resposta às novas demandas; o grau de inovação demandada pelo mercado/concorrência; as oportunidades de novos negócios; demandas específicas dos clientes; a necessidade de redefinição de estruturas e processos; tipos e níveis de terceirização; a eliminação de redundâncias de sistemas, processos e cargos; as necessidades de novos investimentos a curto, médio e longo prazo; o potencial de ampliação física de instalações e sistemas de produção; o ciclo de vida das empresas; disponibilidade, tipo, volume e demanda de energia; impactos ambientais; a geração e tratamento de resíduos industriais; a capitalização das empresas; a estrutura de capital e o

perfil de endividamento; o financiamento de fornecedores e clientes; a legislação, regulamentos e restrições locais e específicas; as barreiras legais e os mecanismos de combate à formação de monopólios; a legislação trabalhista; as formas e níveis de remuneração; a transferência de tecnologias; os riscos estratégicos da transferência de tecnologia para sócios problemáticos; a demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades; as necessidades de treinamento; a disponibilidade de mão-de-obra; o tipo de relacionamento prévio entre as empresas; as auto-imagens e as percepções recíprocas; o nível de confiança mútua; as tensões internas que afetam o clima organizacional nas duas empresas; e, finalmente, a interação territorial das pessoas, que é, em última instância, o fator crítico que determina o sucesso ou o fracasso da integração.

Vale ressaltar que a totalidade do processo não obedece a uma ordem linear, pelo contrário, orienta-se por uma lógica recursiva que constantemente remete para novos ajustes nos níveis estratégico, tático e operacional, com base em constatações empíricas inerentes à equalização de práticas. A abordagem sistêmica das organizações favorece a identificação das unidades funcionais e suas respectivas conexões, fluxos e interdependências. E foi justamente essa visão ampla do funcionamento integrado das unidades interdependentes das duas usinas que permitiu aos executivos da área de suprimentos detectar similaridades, diferenças e particularidades das respectivas plantas, processos, tecnologias, cadeia de valor, máquinas e suas especificações técnicas. A tentativa de padronizar matérias-primas, componentes, sobressalentes e peças de reposição levou a exame mais aprofundado das áreas operacionais e à constatação de características particulares nas unidades industriais. Assim, diante da ausência de um plano de intervenção previamente estabelecido e de um gerente da integração (Ashkenas; Demonaco e Francis, 2000), a área de suprimentos passou a funcionar como mediadora das aproximações e discussões técnicas que levaram a potencializar a transferência de práticas administrativas e operacionais:

(112) Agora, o que que nós passamos a perceber? Que como *nós estamos fazendo e chamando o pessoal das áreas, das duas áreas, nós estamos sendo um catalisador de uma sinergia*, o pessoal tá conversando, aquele pessoal que é da aciaria lá ou do conversor, de lá ou daqui ou da decapagem lá ou daqui, eles estão lá ou aqui, estão conversando, trocando idéia, tá certo, isso *nós estamos fazendo com a usina inteira*, porque nós pegamos todos os contratos praticamente, Então, nós estamos servindo assim como um catalisador desse processo [...] e você vai ver que *os ganhos maiores já não passam ser no comercial, os ganhos maiores são nos procedimentos operacionais*, você entendeu, Então, nós percebemos esse negócio pô, *nós estamos tendo mais ganho numa prática que não fazia lá e não fazia aqui, passou a fazer daquele jeito, é um rendimento maior, é uma prática operacional qualquer, às vezes, até de padronização de matéria-prima* (E 50 A, grifos nossos).

Com isso, em muitos casos, foi possível chegar ao que se pode chamar de "mínimo irreduzível": condições internas do sistema que não permitem padronização devido às características intrínsecas das unidades, tecnologias, processos, fluxos de produção, equipamentos e outros quesitos técnicos e operacionais que determinam a forma de realizar as tarefas e produzir aço. Nesse ponto em que a "unificação" é impossível, passa a ser necessária a adoção de mecanismos de compatibilização e complementação operacional das linhas produtivas. No contexto da nova configuração corporativa ensejada pela aquisição, é necessário encontrar soluções para as "coisas próprias das plantas" (fragmento 111) de cada empresa articulada, segundo demandas da nova configuração corporativa.

Aqui importa conhecer as implicações de todas essas questões sob o ponto de vista da territorialidade e as suas conseqüências imediatas para o processo de integração em si e para as empresas. As pessoas defendem as práticas organizacionais como algo "concreto" do que se "apropriaram" anteriormente e respondem de imediato com ações de defesa do "seu" território. Em parte, agem dessa forma porque incorporam os símbolos competitivos organizacionais como se fossem criações próprias (Rodrigues; Carrieri; Luz, 1999), quando são, na verdade, apropriações territoriais. E, também, porque diante de qualquer ameaça à "estabilidade territorial", são acionados os mecanismos territoriais inerentes ao sistema adaptativo, que visa a restabelecer a condição anterior de relativa tranquilidade.

Elemento importante a considerar na aproximação é o contexto das condições ambientais e o quadro das restrições legais. No presente caso, a legislação antimonopolista exerceu forte influência na formatação dos negócios decorrentes da aquisição, impondo severas limitações empresariais às possibilidades operacionais de integração, crescimento, exploração de novas oportunidades, eliminação de redundâncias de processo, incremento da eficiência, ganhos de escala, ganhos de produtividade e melhoria das condições de competitividade:

(113) ...nós tínhamos uma ameaça durante anos e anos do CADE de desfazer o negócio que foi feito. E isso nos obrigou a trabalhar quase em duas empresas independentes (E 82 B)

O primeiro passo da aproximação propriamente dita, foi dado segundo percepções recíprocas, embasadas nas respectivas visões de mundo, nas concepções de negócio e nas experiências diretas ou indiretas, anteriores, especialmente as negativas. No fragmento discursivo (114), a estranheza da "associação", já que se tratava de empresas concorrentes diretas:

(114) ...quando a gente descobriu que a [adquirente] era o [novo] patrão, causou um impacto [...] porque *era com quem a gente brigava* (risos) entendeu? Acho que isso era o gostoso, de repente..., mas eu acho também [...] 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 né, *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... (E 74 A, grifos nossos).

No depoimento, estranheza e resignação. A competição "gostosa" entre empresas concorrentes tornou-se algo pouco palatável, "meio sem tempero" e que "ficou diferente" (114). O "inimigo" virou patrão. Aos "sobreviventes", num gesto de "submissão" e não de integração, só "restavam aceitar" a rendição, já que agora estavam dominados pelo antigo inimigo. Já não eram lutadores que brigavam de igual para igual, que competiam com um adversário de alto nível, mas apenas sobreviventes submissos. Em termos de territorialidade,

estabeleceu-se um desnível que revela desigualdade entre os que pertencem ao time vencedor do "novo patrão" e os "sobreviventes" que lutavam pela empresa dominada. Em termos de visão corporativa, de totalidade, é impossível "integrar" desiguais: novos patrões e sobreviventes. São categorias diferenciadas. Aqueles, vencedores. Estes, pessoas vencidas que viram seu território sendo invadido e que foram "forçadas a *dormir com o inimigo*" (CALDAS; TONELLI, 2002, grifo dos autores).

Os indivíduos também tendem a se aproximar do território da "outra" empresa, independentemente de ser a adquirente ou a adquirida, tendo em mente a imagem que faz da sua própria organização. No fragmento discursivo (115), a visão que um executivo da adquirente tem dela mesma, diante da aquisição:

(115) A gente acreditou que foi uma vitória do esquema. Eu acreditei que foi uma *vitória do esquema que a gente acredita que dá certo*, tá certo? E também veio logo depois da privatização, quer dizer, é a consolidação ou a confirmação de que foi um processo que foi bem aproveitado pela [adquirente] depois da privatização, sabe? [...] Quer dizer, eu acho que é a confirmação de que o nosso esquema dava certo e que houve (gaguejo)... se conseguiu tirar proveito de uma privatização que tinha sido recém... feita, tá certo? (E 24 B, grifo nosso).

O executivo tem uma imagem altamente positiva e vitoriosa da adquirente, que passou com sucesso pelo processo de privatização. Incorporando o dito popular de que em "time que está ganhando não se mexe", o discurso do executivo declara o "lugar" das alterações a serem introduzidas. A trajetória bem-sucedida durante e após a privatização "confirma" que o esquema é vitorioso e "deve" ser mantido. Logo, as mudanças necessárias para aproximar as empresas devem ser feitas na adquirida. Ele não só acredita que o esquema "dele" é vitorioso, como a própria evolução positiva da empresa no período posterior à privatização confirmaria a robustez do esquema. Na visão de outro executivo da própria adquirente, o sucesso profissional e empresarial, em suas múltiplas particularidades, teria tornado o funcionário da adquirente muito arrogante (117):



(117) *Arrogante tecnicamente* não é arrogante na apresentação, nem nada, arrogante que eu falo é o seguinte, *tudo que eu faço é melhor do que os outros* [...]. Quem é a [adquirida] pra chegar e querer mudar uma prática dele que é feita de repente, arrogante assim, no bom sentido, não é como pessoa, ele acha o seguinte, *aquilo ali é a melhor operação do mundo, ninguém faz melhor, ninguém faz melhor que a [adquirente] e nem sempre isso é verdade, Então, isso na [adquirente], isso é um exemplo de que nós nos achamos os... as práticas nossas, as melhores possíveis...* (E 34 B, grifos nossos).

Essa arrogância técnica e no "bom sentido", incluindo negar a capacidade da adquirida em questionar práticas e operações, denuncia uma pré-disposição absolutamente contrária à prática da interação sinérgica. Esse mesmo posicionamento irredutível também estava presente na adquirida. Embora houvesse o estado precário da adquirida, reconhecido por todos, incluindo os seus funcionários, as pessoas que nela trabalham também diziam ter coisas boas a oferecer. Não só coisas boas, mas melhores e que podem ser ensinadas para o outro lado. Afinal, quem está mal é a empresa e o que as pessoas fazem é bem feito:

(118) nós até temos programas que a gente chama de *sinergia*, que o Dr. [presidente da adquirente]<sup>19</sup> traduz como *troca entre as melhores práticas, que já é uma admissão de que nós [da adquirida] temos coisas boas para ensinar para o lado de lá também...* (E 25 A)

Na ótica do funcionário da adquirida, se o próprio presidente da adquirente instituiu o programa de sinergia que, pela tradução dele, presidente, e pela sua lógica interna representa a "troca entre as melhoras práticas" (fragmento 118), há um reconhecimento de que "aqui" na adquirida há "coisas boas para ensinar para o lado de lá também..." (fragmento 118). Palavra do presidente! Assim, para a pessoa entrevistada não faz sentido a manutenção absoluta do "esquema vitorioso" (passagem 115), representado pela adquirente. Está criado o impasse. É notório também o distanciamento territorial implícito nos termos da entrevista. Assim tem um "lado de lá" *versus* um "lado de cá". E "nós [também] temos coisas boas..." (trecho 118), não só "eles" e o seu "esquema vitorioso".

---

<sup>19</sup> Presidente da adquirente e "comandante" do sistema empresarial capitaneado pela adquirente.

Além da auto-imagem, a forma como as percepções recíprocas definem a "realidade" vai influir na aproximação e no modo de intervenção. Para os membros da adquirente a imagem da adquirida era péssima. Os primeiros contatos pessoais foram moldados por essa "realidade percebida" que deu o tom em todas as ações e contatos no geral e no particular:

(119) Eu acho que por causa da *desconfiança*. Eu acho que eles deixaram muito claro que estavam *pisando num terreno pantanoso* e sabiam disso. Então, *todo mundo era ouvido com cuidado, com ressalvas*, né? [...] quando... eu conheci o meu diretor na época, que era o meu chefe, foi horrível, o relacionamento horrível, de *desconfiança*... (E 25 B, grifos nossos).

Ao ingressar num "terreno pantanoso" (fragmento 119), os prepostos da adquirente estendiam as "qualidades negativas" da empresa para as pessoas que nela trabalhavam e as ouviam com cuidados e ressalvas. Ou seja, com baixo nível de confiança, com distanciamento. Havia risco de engano, de "contaminação". Confiança que cresceu com o tempo, com a convivência e possibilitou as interações entre pessoas e a integração de práticas:

(120) Hoje nós estamos assim muito mais integrados, vamos dizer, nas políticas de RH, nós estamos muito mais integrados, *se não por acertos prévios*, mas por... *por entendimento de que tem que ser assim* (E 25 B, grifos nossos).

Pelo fragmento discursivo (120), verifica-se que hoje há "muito mais" integração do que antes, embora ainda não seja total (unificação). Ainda há espaço para troca e adoção de outras práticas. E deixa transparecer que muitas vezes a integração ocorreu "não por acertos prévios" ou consenso, mas por um determinismo impositivo, que afastou toda a possibilidade de negociação, troca de experiências, avaliação de critérios e escolha das melhores políticas para as duas empresas. A "aceitação" das políticas é justificada num "entendimento de que tem que ser assim". E o que tem que "ser assim", não pode ser de outro modo.

O depoimento é ilustrado com exemplos do que "tem que ser assim" (fragmento 120):

(121) Então, por exemplo, quando eu chego na época [...] da data-base *não adianta eu querer uma coisa maior do que eles*, por dois motivos: primeiro, *porque eles são a controladora, né?* E segundo, *porque os nossos resultados não estão à altura de querer as exigências eh...maiores*. Então, acontece uma integração (E 25 B, grifos nossos).

No fragmento (121), percebem-se elementos críticos da relação controladora-controlada e são introduzidas temáticas que merecem estudos mais aprofundados. Nesse sentido, há espaço para pesquisar: o que são, como se definem, são escolhidas e transferidas as "melhores práticas", o que por si remete para questionamentos a respeito do que seja, de fato, a integração. Em "tem que ser assim", são reveladas suas faces determinísticas: estabelece um desnível insanável entre controladora e controlada que veda aos funcionários da última almejarem "algo maior do que eles" (da controladora), ratificando de certa forma, uma condição de inferioridade. Além disso, reafirma o poder de sanção dos resultados (Staub, 2000), já que os "nossos resultados não são à altura de querer as exigências eh... maiores" (121), no que se refere à remuneração básica "negociada" na data-base. Assim, a lógica conformista: para resultado "ruim", recompensa "ruim".

Por outro lado, quando há convicção de que a prática é melhor, há "briga" pela manutenção do *status quo* ou do território, já que a prática é um território simbólico:

(122) Agora existem é... coisas que nós não integramos, por exemplo, tô dizendo ao nível da minha área, porque *eu acredito que a minha prática é melhor, eu brigo pela minha prática, consegui algumas coisas, convencer a minha administração de que é bom manter assim* e eles [adquirente] não, não fazem, eles fazem de uma maneira diferente, Então, é... tem integrações que não acontecem... (E 24 B, grifos nossos).

Nesse caso, o funcionário joga a tarefa de "defender" o território abstrato da prática para a alta administração. A resistência emerge no nível tático, procura e obtém o aval do nível estratégico e se fortalece. E ao se fortalecer, inibe a unificação a despeito de as possibilidades estarem presentes. Esse comportamento de defesa cria espaços discricionários não acessíveis ao controlador (123):

(123) ...a gente procura manter alguma individualidade. Olha, aqui na [adquirida] é melhor assim... (E 24 B, grifo nosso).

Ao que tudo indica essa individualidade não se insere no campo das particularidades das usinas e reforça a idéia da não-linearidade causal entre propriedade e operação. Existe uma nova força, que faz parte do foco deste estudo, a defesa territorial da adquirida:

(124) ...quando existe uma ameaça de invasão de território né, se é assim que eu posso dizer, *ai a coisa empaca. É que nem burro que tem que levar o barril, ele empaca e, às vezes, não sai do lugar, porque o poder, a invasão, a questão de... e às vezes é uma ilusão, sabe? E, às vezes, é uma ilusão, porque ela tá na fantasia das pessoas e não tá. Não há nada nenhum indício na realidade que te aponte pra perda de poder, mas, às vezes, é onde se estabelece obstáculo para integração* (E 25 B, grifos nossos).

Nesse depoimento (124), verifica-se a essência da pesquisa: a invasão territorial, como cerne do problema. Como na metáfora do burro trazida pela entrevista, nas empresas também as pessoas "emburrecem", paralisam, empacam, teimam e não realizam o seu trabalho. Não saem do lugar, porque está em jogo o poder! E na força argumentativa dos termos usados pelo entrevistado, a revelação: na "ilusão" da perda de poder é que "se estabelece o obstáculo para integração" (124).

Essa mesma idéia, ligando perda/conquista de espaço à perda/conquista de poder, também é comentada por um técnico da adquirente, que foi um dos primeiros a buscar a integração de atividades entre as empresas, esbarrando nas mesmas questões ligadas à preservação do poder (125):

(125) ...essa guerra de território, ela é difícil; você imagine com culturas diferentes, como a gente já conversou. Então, no princípio essa integração, ela foi muito difícil, houve muito desgaste, muita discussão [...]. *Dentro de uma escala de parâmetros para dimensionar poder, acho que território é um dos parâmetros grandes e numa organização fortemente hierárquica, como a nossa, não aqui no escritório, lá na usina, a hierarquia é uma coisa fortíssima. Então, todo mundo busca território como forma de conseguir poder...* (E 62 B, grifos nossos).

O fragmento discursivo ( ) faz ligação direta entre "guerra de território" e dificuldades de integração, reconhecendo que nas duas empresas "território" e "poder" estão interligados e se materializam na hierarquia. O respeito à hierarquia é uma forma de respeito ao poder do espaço organizacional.

### **7.2.6 Artefatos e territorialização**

Os artefatos funcionam como operadores da ligação dos territórios com os seus "ocupantes" e, nesse sentido, passam de objetos físicos a símbolos impregnados de significado. É nessa vinculação que emerge a identificação que une território e indivíduo, ou empresa e funcionário. Assim, os portadores do artefato simbólico comunicam aos outros essa relação excludente, que os "diferencia", "separa", "individualiza" e "localiza" e depois os re-integra ao todo que cria a identidade. Numa abordagem de inspiração *heideggeriana*, Cooper (1983, p. 203), reforça essa idéia ao afirmar que, "diferença é o que media entre dois e, em assim fazendo, mantém separado, enquanto mantém unido". No presente estudo sobre aquisição, vários artefatos simbólicos aparecem na configuração das interações de diferenciação e integração, entre os membros das empresas, especialmente nas relações entre eles, entre a comunidade e entre as empresas. Nas entrevistas, três artefatos são mencionados de forma recorrente: o uniforme, o capacete e o crachá.

#### **7.2.6.1 Uniforme**

Como outros artefatos organizacionais, o uniforme cumpre funções prescritivas e representativas e, sobretudo, atua como sinalizador da territorialização, ou relação dentro-fora, o que implica a essência da territorialidade: inclusão *versus* exclusão e seu conjunto complexo de ambigüidades. Antes de tudo, o uniforme é um signo portátil, dotado de mobilidade spatiotemporal. A capacidade de deslocamento físico, lhe permite ser, ao mesmo tempo, portado e portador de significados. Nesse sentido, ele, artefato, se desloca juntamente

com o usuário e, simultaneamente, mantendo-se "preso" à empresa que representa, também representa a empresa no local em que o usuário se encontra. E se possibilita o vínculo do usuário com a empresa, simultaneamente, também o "prende" à empresa e ao que ela representa. E é também identificação (como processo de territorialização ou vinculação) e identidade (como produto ou imagem social). Pela análise das questões relacionadas ao uniforme, verifica-se um conjunto de situações ambíguas e que, pela sua "não-racionalidade", se enquadram, perfeitamente, no campo da territorialidade.

Segundo Bresler (1997), o uniforme assume significados diferentes, segundo o domínio, local ou circunstâncias, nas quais está sendo usado. O entrevistado, contrapondo o uso do uniforme na dispersa região da adquirida, comenta o seu uso, no restrito mundo da cidade que abriga a usina da adquirente:

(126) ...aqui, no Vale do Aço, a gente é um funcionário da [adquirente]... aqui ele é o funcionário da [adquirente]. Pra você imaginar, existem casos de conhecidos nossos que são aposentados e que até hoje usam uniforme da [adquirente] (risos) pra sair na conversa, pra ser identificado, pra ter um bom crédito ou alguma coisa assim (E 10 A).

Há claramente um fenômeno de prolongamento simbólico da pertença territorial à organização e ao grupo do qual fazia parte. O uniforme permite que seja identificado com o que a empresa representa, além de funcionar, novamente, como elemento de inclusão: "pra sair na conversa", e como elemento de valorização: "pra ter um bom crédito". De primordial equipamento de proteção, parece assumir a condição de "vestimenta de gala", de passeio, de mostrar-se à sociedade e de dizer da qualificada origem do usuário. Assim, tem funcionário que se aposenta e

(127) Guarda o uniforme pra poder... nós temos casos aqui de amigos nossos que... fazem isso até hoje: aposenta, desliga da empresa, vai sair na rua, veste o uniforme da [adquirente] pra ser identificado como um bom comprador, um bom pagador (E 10 A).

Assim, tendo pertencido a uma empresa de prestígio, retém dela a confiança da sociedade, já que traduzindo o "provável" poder aquisitivo da empresa, é identificado como "bom comprador e bom pagador".

O mesmo uniforme cinza da adquirente, em outro lugar e em outras circunstâncias, tem o efeito contrário. É o caso do mesmo entrevistado, usando o uniforme nas dependências da adquirida e no contexto da sua localização geográfica:

(128) O uniforme da [adquirente], ele causava tanta... tanta diferença, dentro da empresa e fora, porque quando você passava com o uniforme da [adquirente] na cidade de Santos, por exemplo, tinha gente que assustava com você, porque como o uniforme da [adquirente] é cinza e o da polícia de São Paulo também é cinza, então muita gente achava que a gente era da polícia (risos). Então não era só dentro da empresa não, sabe? Muitas vezes até em restaurante o pessoal te olhava meio atravessado...(E 10 A).

Se na cidade da usina da adquirente é um fator integrador, de inserção social, na região da adquirida, é um fator desintegrador, de afastamento, de exclusão. Como artefato que retém a imanência da territorialidade, acusa diferença, exclui, afasta. Além disso, a questão da cor, que é praticamente a única diferença visível entre os uniformes das duas empresas – além do logotipo das empresas - tem implicações que se desdobram de forma imprevisível. É o caso de ser "confundido" com a farda da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que também é cinza. A ponto de essa "identificação pela cor", fazer com que o usuário fosse confundido com um policial, embora isso não lhe causasse consequência danosa:

(129) ...o único problema que eu tive foi uma pessoa que assustou comigo achando que eu era da polícia (E 10 B).

Para efeitos da análise do potencial de interação profissional e social, é possível perceber, que é nas dependências da adquirida, que a questão se torna mais dramática, com nuances e desdobramentos surpreendentes:

(130) ...às vezes até na fila do restaurante já... eu gosto sempre de respeitar as coisas, né, fila, por exemplo. Eu não gosto de fila, mas se tem, eu tenho que respeitar, eu já tive desentendimento até na fila de restaurante lá [da adquirida], porque a pessoa queria passar na minha frente, devia estar querendo me... me rebaixar e eu não... não aceitei (E 10 A)

Nesse caso, a discriminação é dentro da adquirida e evoca questões profundas e complexas, como o fato de o funcionário da adquirente "entender" que o desrespeito à fila, estaria trazendo embutida, uma forma de "rebaixamento" dele. Situação que, imediatamente, estabelece um desnivelamento, um afastamento, entre funcionários que deveriam "integrar-se" profissional, operacional e socialmente. Para evitar o desconforto dos funcionários da adquirida, a solução aparentemente paliativa, foi trocar de uniforme:

(131) Dentro da [adquirida] né, o uniforme da [adquirente]... muita gente, na hora que via o uniforme, chegava a fazer até cara feia; não só dentro da empresa, como fora. Tanto que na última reforma, agora de 2000 e 2001, nas últimas duas reformas, é que se foi tocado da gente trocar o uniforme [da adquirente] pelo uniforme da [adquirida], mesmo porque um dos empreiteiros que tava lá era a [adquirente] Mecânica que também tem uniforme cinza, então pra gente diferenciar né, de fiscalização com empreiteiro também (E 10 A).

A proposta foi aceita e,

(132) ...todo mundo passou a utilizar o uniforme da [adquirida]. Eu também (E 10 A).

Indagado sobre como é vestir o uniforme da adquirida, o entrevistado responde, com um aparente desconforto, preferindo valorizar a questão da convivência:

(133) Olha, eu até visto com muita... eu sei que tem até gente com problema de convivência, mas não tem nada a ver não. Eu acho que a gente tem que encarar, e... vestir com orgulho, porque nós temos que ser profissionais acima de tudo, né? E se tiver que vestir a gente veste e com orgulho, porque hoje é uma empresa do grupo, não há de ser diferente não, por sinal um uniforme até bonito, muito bem feito, né (E 10 A).



A escolha do vocabulário do entrevistado, permite perceber muitos pontos de desconforto, que insinuam que a decisão não foi acolhida com naturalidade, pelos funcionários. Nesse sentido, ele "até veste", "tem que encarar", porque tem que ser profissional, acima de tudo. Profissional que enfrenta as dificuldades, encara os desafios, absorve o contragosto. E reforça que, "se tiver que vestir a gente veste e com orgulho...", já que seriam empresas do mesmo grupo. E ainda complementa, com uma aparente 'racionalização: "por sinal, um uniforme até bonito, muito bem feito" (trecho 133). Assim fica mais fácil de usar, mesmo com todo o desconforto íntimo. Pelo menos externamente a "elegância" está salva! Com ou sem elegância, teve técnico da adquirente que radicalizou e não "trocou" de uniforme:

(134) Na reforma de 2002, nosso gerente, resolveu que o pessoal devia usar o uniforme da [adquirida], mas eu sou muito arredio. Não é qualquer coisa que me convence, eu mantive o uniforme da [adquirente]. Acho que fui o único do grupo. Nós tínhamos 60 pessoas lá, mais ou menos, e só eu permaneci com o uniforme da [adquirente]. Apesar do [gerente] ter me chamado a atenção, umas duas vezes, eu não vesti o uniforme da [adquirida], não. Eu acho que é uma questão de personalidade, né? Todo mundo sabia que a gente não era funcionário da [adquirida]. Tá certo que era uma forma de agradar o cara da [adquirida] e mostrar também que a gente vestia a camisa dele (E 69 A).

Esses posicionamentos desconfortáveis (passagem 133) e radicais (fragmento 134), dão bem a idéia da importância simbólica do uniforme, mesmo entre pessoas de formação e comportamento, supostamente racionais, já que a maior parte do grupo era de engenheiros e técnicos. Vestir ou não vestir o uniforme, trocar ou não de uniforme, representa algo muito mais profundo que a simples troca de roupa ou de equipamento de proteção individual. A ponto de "desobedecer", reiteradas vezes, às ordens do chefe. Considerando que a adquirente é uma organização "formalista", com elevado respeito à autoridade imposta pela hierarquia, o comportamento do entrevistado representou um ato de rebeldia considerável. Por isso, na negação do técnico da adquirente, está presente a forte "ligação" territorial com o "território" de origem, representada pelo uniforme, já que a territorialidade tem o condão de "alocar" as

disputas num nível mais profundo, rente às questões primordiais, como a da sobrevivência do homem. O uniforme, entre outras coisas, é que faz a "ligação" dele com o seu referente. O entrevistado (fragmento 134) não se "percebia" funcionário da adquirida e levanta a questão fundamental da "integração: ela só ocorre quando a percepção de empresas separadas desaparece, o que até hoje não aconteceu. E, como é "muito arredo", não foi convencido de que deveria trocar de uniforme. "Ligação" é identidade:

(135) Olha, *o uniforme*, eu acho que *é um negócio que... dá muita identidade*, sabe? E o cara que é siderurgista, independente de onde, se ele é concorrente ou não, *voce respeita os caras que são da siderurgia...* (E 26 A, grifos nossos).

A passagem revela que, além da identidade com a organização, também ocorre a ligação e o respeito para com a classe profissional, com os siderurgistas, ratificando a tridimensionalidade identitário-imagética que alinha "siderurgia-siderúrgica-siderurgista" e delimita um espaço próprio e exclusivo de uma determinada classe socioprofissional. Essa imagem que os siderurgistas fazem de si mesmos, das siderúrgicas, da siderurgia, é muito forte entre todos os profissionais e é superada apenas, pela territorialidade, quando há riscos à própria imagem e à idéia de permanência deles, nas suas empresas, nos seus papéis, nas suas práticas. A imagem está ligada ao uniforme que, por sua vez, teria a função de,

(136) Incorporar o espírito, incorporar a empresa... (E 31 A).

A passagem (136) retrata o discurso de um engenheiro em metalurgia, falando, teoricamente, de um equipamento de proteção individual, mas que, incorporando símbolos que produzem sentido, também remete para outras instâncias, que não as da segurança no trabalho. E aí se incluem a territorialidade e suas idéias de inclusão, territorialização, pertencimento, identificação, fusão, relacionadas à noção de território, com suas múltiplas dimensões físicas e abstratas. O uniforme teria, assim, a função de "incorporar o espírito" [do

siderurgista?], incorporar a empresa" (136) ao indivíduo. Quando o "espírito siderurgista" impregna a alma do siderurgista, ele, transformado, passa a pertencer, a fazer parte, a "ser" siderurgista-empresa. Então ele "é" siderurgista, "é" a empresa. O código dessa "transformação" é o uniforme.

Alguns acreditam que o sistema somente terá a "imagem de sistema", quando forem adotados artefatos que o exprimam, como seria o caso do uniforme, igual para todos. É o caso do mesmo engenheiro metalúrgico (passagem 136), pertencente aos quadros da adquirida:

(137) ...na minha maneira de ver tinha que ser o mesmo uniforme, certo? Eu não sei se seria o da [adquirente] ou seria o da [adquirida], pode ser um terceiro, porque... 'mas isso causa trauma, vai melindrar alguém...'. Mas, eu vejo assim e vou dar exemplo de outras empresas, da Nippon Steel. A Nippon Steel são várias empresas, várias usinas diferentes, hoje você tem identificação da Nippon Steel, que é um grupo, é um sistema de empresas, com várias usinas, e o uniforme é o mesmo. Então você identifica os funcionários da Nippon Steel [...] Mas como unidade, seria bastante interessante ter o mesmo [uniforme]... inclusive não só da [adquirida] e [adquirente], mas todas as empresas coligadas ao sistema, porque tem outras aí, que são menores dentro do nosso grupo. Porque pra minha visão teria que ser o mesmo uniforme (E 31 A).

Assim, a idéia de unidade, de sistema, de grupo de empresas, seria dada pelo "uniforme"! Independentemente, de cor, nome, local, tecnologia, processos, práticas, o uniforme teria o condão de "unir", "incluir", "identificar", tornar "iguais", incluindo funcionários das outras empresas que integram o sistema. Algo "palpável" e "visível" do ponto de vista material e, "unificador", do ponto de vista do significado. Um artefato, que torna os diversos "territórios isolados" (empresas) pertencentes a um "território maior": o sistema, como produto da evolução, e não simples soma de empresas diferentes. Mas, a questão da territorialidade evoca complexidades múltiplas, cujas dimensões ainda são desconhecidas e precisam ser aprofundadas em estudos teóricos e testes empíricos. E, se o siderurgista da adquirida tem um posicionamento "racional", embora dominado pelo "simbólico", a postura de um siderurgista da adquirida, é plenamente dominada pela

territorialidade, pela conquista, pela reafirmação da vitória, pela supressão de vestígios identitários da comprada:

(138) ...mudaria o uniforme da [adquirida]. Primeira coisa que eu faria. É [da [adquirente]? É. Então o uniforme seria igual ao nosso. Não o nosso mudar igual ao deles, o deles seria igual ao nosso. Isso eu faria no primeiro dia, lá (E 43 A).

A mudança de uniforme da adquirida, funcionaria como "símbolo" da vitória, da compra, da aquisição, numa lógica irrepreensível. No "primeiro dia" (138) o uniforme "deles" se tornaria "igual ao nosso" e, jamais, "nosso mudar igual ao deles". Afinal, os "vencedores" conta a história, ditam as regras, sabem o que é melhor para os vencidos, impõem soluções. A passagem (138), além do forte teor bélico da territorialidade, coloca em pauta a questão da ausência de um plano de intervenção, com programas de ação, objetivos, metas, responsabilidades, que norteassem as decisões dos gerentes da transição, que segundo Haspeslagh e Jemison (1991), enfrentam os dilemas, como o de (a) torná-los parecidos com a adquirente; (b) nada deve mudar nas empresas; ou, (c) continuar vendo a adquirida como "caixa preta", cheia de sutilezas e armadilhas, contra a qual todos devem estar "prevenidos". O técnico da adquirente, movido pela territorialidade do vencedor, prefere a primeira opção: "torná-los parecidos" com a gente, mudando o uniforme deles, para que ficasse "igual ao nosso" (138).

O uniforme também é portador de ambigüidades, contradições, embora na superfície das palavras, tudo pareça tranquilidade. De um técnico da adquirente, que foi um dos encarregados de compatibilizar práticas entre as empresas:

(139) Talvez a gente nem sinta que está de uniforme, né? Na verdade, o costume é tão grande que a dificuldade aqui é ver um funcionário sem uniforme. Talvez esse funcionário sem uniforme, é que fique meio sem lugar na empresa, porque é uso e costume e todo mundo realmente usa. Pra mim, é uma satisfação estar de uniforme. *Na verdade essa é minha farda, esse é o meu terno, né?* Então, o normal pra mim e, talvez, pra maioria dos funcionários da [adquirente], eles se sentem bem estando de uniforme. (E 85 A, grifo nosso).

Na passagem (139), o entrevistado deixa transparecer que o uniforme, usado com satisfação, assume vários significados, porque ele é "minha farda", "meu terno". Os termos "farda" remetem para situações ambíguas que evocam idéias de "soldado" e "executivo", "luta" e "gala", "batalha" e "fineza", "enfrentamento" e "lisura" e estabelecem lugares sociais diferentes, no contexto das interações sociais, territoriais e organizacionais. Todavia, a complexidade dos significados aparece em outro fragmento discursivo (140), do mesmo técnico da adquirente:

(140) Pesquisador: Quando você foi pra [adquirida], pela primeira vez, você foi com o uniforme da [adquirente]? Resposta: Não. Não, *porque eu tinha uma missão um pouquinho diferente. Se eu entrasse com o uniforme da [adquirente], aí, 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 [adquirente]. Eu sempre procuro dizer que ali eu não sou [adquirente], eu sou um colaborador, um auxiliar, etc. Eu sempre procurei ir sem uniforme, porque eu acho que o uniforme [da adquirente], lá pra eles, ainda agride um pouco* (E 85 A, grifos nossos).

Nessa passagem (140), o entrevistado parece assumir claramente o belicismo territorial, ao usar as figuras militares de "soldado" e "coronel". Além disso ele tinha "uma missão" a cumprir. Várias entrevistas, tanto na adquirente quanto na adquirida, fizeram menção ao termo "soldado", no sentido de "operacional", aquele que faz e que só poderia "mandar no operacional, quem já tivesse sido soldado", ou seja, aprendeu a fazer. Só poderia mandar fazer quem aprendeu a fazer, fazendo. Já o termo "coronel" parece referir-se, diretamente, à hierarquia, ao superior, ao "mandar", talvez numa referência aos antigos "coronéis", que dominavam certas regiões. No caso do entrevistado (140), o domínio técnico de uma área do conhecimento importante para o sucesso da adquirente. Lá na adquirida tinha "resistência" à presença de prepostos da adquirente, então lá, ele é "adquirente", se apresenta "disfarçado", na "pele" de "um colaborador, um auxiliar". E cada vez que se dirigia à adquirida, procurava "ir sem uniforme" da adquirente, porque "lá pra eles, ainda agride um

pouco" (140). Outro aspecto que parece estar presente é o desconhecimento do "verdadeiro papel" do entrevistado, no processo de integração de atividades, talvez, fruto, da ausência do plano de intervenção, que teria o condão de estabelecer os papéis de todos os participantes diretos e indiretos, nas atividades de adequação corporativa de práticas organizacionais. O que cotidiano das interações pessoais também deixa transparecer com clareza, é a incoerência entre o discurso estratégico e o discurso operacional. Se no nível estratégico existe a orientação de "preservar a cultura da adquirida" (trecho 205), na prática, a missão dos prepostos da adquirente é de "mudança, de transformação":

(141) ...as pessoas sempre me trataram muito bem, mas a gente ouve alguns comentários, de que eles não se sentem bem quando tem uniforme da adquirente lá. Eles se sentem fiscalizados. Entendeu? Então, como *a nossa missão é uma missão de mudança, de transformação*, eu acho que esse tipo de coisa nós temos que tentar evitar. (E 85 A, grifo nosso).

E quando os prepostos da adquirente se dirigem à adquirida, com a "sagrada missão" de "mudar", "transformar", a despeito do discurso da diretoria sobre a preservação da cultura e, lógico, tudo o que nela está embutido, provocam resistências e reações por parte dos funcionários da adquirida, que procuram "manter" seus espaços organizacionais.

O uniforme tem outros nuanças, que as pessoas percebem e vinculam aspectos positivos da interação. De um executivo ligado indiretamente à adquirida:

(142) ...teve muita transferência. Acho que copiamos mais, copiamos mais. Mas teve sim, até hoje tem. Você vai, você entra no refeitório, tá cheio de uniforme da [adquirente], você vai na [adquirente], tá cheio de uniforme da [adquirida], tá certo? Então há essa troca, sim (E 97 A).

A presença do uniforme é ligada à transferência de práticas, à troca de experiências entre os técnicos das duas empresas. Revela a possibilidade de adquirida "copiar" as coisas boas da adquirente, incluindo copiar mais. Logo, uma associação positiva, vantajosa, para a adquirida.

A percepção positiva também está nos eventos internacionais que envolvem intercâmbio de especialistas em siderurgia. No entendimento de um executivo da adquirente o uniforme cumpre função de comunicação, de alocação, de definição:

(143) Eu acho que o uniforme é importante, o uniforme é importante. Ele te dá uma posição, você fica posicionado, ele define presença, tá certo? Então isso eu percebi: presença. Eu digo até o seguinte: esses 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, que participa aí, conosco, da Argentina, atualmente tão vindo de... participam com os uniformes deles. Acho que uniforme é importante. Um troço específico, técnico, que você vai visitar a área depois da... a 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 (E 52 A).

Assim, o uniforme define a "posição" do usuário, marca a presença, identifica e confere um caráter "específico, técnico" ao evento. E nas visitas às áreas operacionais, tem caráter de "permissão", que legitima a visita às dependências da anfitriã. Em outros termos, ratifica o mundo exclusivo dos siderurgistas, a identidade coletiva de uma classe socioprofissional e, simultaneamente, exclui os que não se enquadram nessa categoria específica de especialistas.

O uniforme também é portador do prestígio da empresa, a ponto de médicos vinculados às siderúrgicas também usarem-no, abdicando de todo o significado social inscrito na tradicional roupa branca, tão bem explorado por Bresler (1997). De um profissional médico, o testemunho da "força" do uniforme da empresa:

(144) ...eu lembro que quando eu entrei na [empresa], o médico já usava, sempre usou o uniforme bege nosso aí. E assim, a gente tinha uma aceitação no comércio e na cidade, enorme... (E 33 A).

A história do uniforme da adquirida é mais recente e parece não ter a força, que a adoção e difusão do seu uso, teve na adquirente. Com uma certa dose de ironia, foi instituído pelo então presidente "transporteiro" (072), que "nada entendia de siderurgia" (071), que,

porém, teve a idéia de introduzir esse artefato que, depois se revelaria tão caro aos siderurgistas: o uniforme. O testemunho é do próprio ex-presidente "transporteiro":

(145) Outra coisa é que na [adquirida] não havia uniforme: os operários iam trabalhar com a pior roupa que eles tinham, pois ganhavam pouco. Daí, nós compramos o melhor uniforme da praça, o capacete mais caro, mais bonito. E a turma então, ao invés de ir para casa trocar de roupa, para depois ir fazer compras no supermercado, o pessoal já saía e se orgulhava de usar o uniforme da [adquirida]. Então, a [adquirida] começou a entrar dentro da cidade. Também o logotipo da [adquirida], ele foi mantido, mas modernizado (E 36 AB).

Enquanto na adquirente os próprios siderurgistas instituíram o uniforme, na adquirida foi o "não-siderurgista", rejeitado pelos "siderurgistas" de verdade, que ajudou a criar a identidade e a imagem positiva da classe. E além do "melhor uniforme da praça" (fragmento 145), outros artefatos foram incluídos na "formação" da unidade identitária: foi 145). O uniforme também revelou a sua capacidade de ser "portador" da empresa, por meio dos funcionários que o vestem. Assim, a empresa, que era algo enorme, complicada, localizada num ambiente poluído, dominada por interesses políticos, passa a ser vista nas ruas da cidade, em forma de gente, de carne e osso, alma e coração, com vida social. Gente que tem família, renda, faz compras, sofre, se diverte, circula pela cidade, visita lojas, supermercados, frequenta bares, anda de ônibus, tem endereço profissional certo. Um conjunto de elementos concretos, que servem de referência externa e, paralelamente, de fonte primordial para amalgamar a qualidade interna do significado, da identificação e da "fusão" empresiderurgista. Mas, não servem para identificar somente os funcionários, que pertencem à organização, mas também os que não pertencem, porque, simultaneamente inclui e exclui, marca lugares sociais, institui diferenças, faz referência, estabelece a territorialidade da relação dentro/fora.



Segue-se um impressionante ciclo de prestígio, ascensão, orgulho, declínio e vergonha. O uso do uniforme, símbolo de *status*, de prestígio, fica restrito às dependências da organização:

(146) Então, a [adquirida], o cosipano era um cara muito orgulhoso, vestia uniforme, você ia no comércio, você tinha crédito só pelo fato de usar uniforme, né. Então, tinha esse orgulho de ser cosipano. Com esse monte de ingerência política, chegou num ponto, no finalzinho, que você nem mais uniforme tinha pra vestir. A degradação, a perda de orgulho, de sentimento próprio, foi tão grande que nem uniforme os caras compravam mais, não tinha dinheiro pra comprar uniforme. Então, a gente vivia assim com uniforme, cinco anos atrás, né? Os caras, peão, então, uniforme sujo, rasgado. Então, antes, os caras tinham orgulho de sair daqui, eles tomavam banho e vestiam o uniforme da [adquirida], saíam daqui de uniforme. Já, no finalzinho da estatal, os caras tomavam banho e colocavam outra roupa; tinham vergonha de sair daqui de uniforme (E 49 A).

O mesmo sentimento de perda de vínculo, de identidade com a empresa, é manifestado por outro técnico da adquirida, marcando a dramática situação pré-privatização:

(147) Pra você ter uma idéia, no período de pré-privatização, a gente não tinha nem uniforme pra gente vestir, quer dizer, até a própria identidade da pessoa com a empresa, ela tinha deixado de existir... E depois, à medida que o tempo foi passando, começou esse processo de resgate (E 31 A).

O processo de resgate começa com a chegada do primeiro presidente, pós-privatização, que marca o começo de profundas mudanças, especificamente, no que tange as posturas e comportamento ético-profissional dos dirigentes. E mais uma vez, o impacto mais profundo foi causado pelo uniforme, segundo testemunhou um técnico da adquirida:

(148) ...eu nunca vi o presidente da minha empresa de uniforme. Aliás, eu pouco o via; e quando eu via, via de paletó e gravata, passando num carro preto. Aí chega, né, o [novo presidente], que não admitia ser chamado de doutor, o [chefe geral da usina] que também que não podia chamar de doutor, de uniforme, passeando num *shopping*, recém-chegado de Minas (E 77 A).

A primeira percepção da mudança é de "aproximação" do presidente com os funcionários. Se antes o presidente era visto raramente, e quando isso acontecia, estava de paletó e gravata, "passando num carro preto" (148), agora, o novo presidente da era pós-

privatização, não admite ser chamado de "doutor", veste uniforme da empresa e vai, assim vestido, passear num "shopping" da cidade, logo depois da chegada. Da mesma forma, o chefe geral da usina também não quer ser chamado de "doutor". Pessoas de carne e osso, presentes, vestindo o mesmo símbolo da empresa, como os demais funcionários, circulando na empresa, conversando com as pessoas. Em outra entrevista com o mesmo funcionário da adquirida:

(149) O que me marcou mais foi essa reunião, que nós tivemos no auditório, primeiro dia de reunião, onde a diretoria que estava assumindo... na posse, estava toda de uniforme da [adquirida]. Aquilo me marcou profundamente. Porque de superintendente pra cima, todo mundo usava paletó e gravata, e na primeira reunião, todos já chegaram uniformizados, numa demonstração de que eu sou igual a você. Aquilo foi inesquecível (E 77 B).

Saíram os engravatados, entraram os uniformizados. De figuras "fugidias", elitizadas, de "paletó e gravata" (149), a personagens presentes, concretas, de uniforme, "numa demonstração de que eu sou igual a você" (149). Respeitada alocação dos papéis e pessoas na hierarquia, como atributo intrínseco da organização, as pessoas "sentem-se iguais" aos dirigentes, sentem-se valorizadas, voltam a ter orgulho da empresa. Tudo centrado na mediação do uniforme:

(150) Quer dizer, a gente almoçando, *falando de igual para igual*, com orgulho de ser funcionário da empresa, é a realidade (E 77 B, grifo nosso).

Além de todas as implicações organizacionais (segurança) e simbólicas (identificação, pertencimento, igualdade), o uniforme também representa bem-estar e tranquilidade instrumental-utilitarista:

(151) A gente gosta de usar uniforme, né? É o maior sossego; você acorda de manhã cedo e não precisa se preocupar, com que roupa que eu vou? Já tá lá o uniforme (E 26 A).

É a mesma visão imediatista e utilitarista, que foi defendida na adquirente, como estratégia de convencimento para disseminar o uso do uniforme, entre os funcionários que não pertenciam às áreas operacionais. Talvez coincidência produzida pela alma de siderurgista, falando alto também na adquirida, por meio da territorialização.

#### **7.2.6.2 Capacete**

Equipamento de proteção individual por excelência e de uso obrigatório nas áreas operacionais, especialmente nas de alto risco, passou a fazer parte da indumentária dos profissionais. Com base em elementos distintivos como cor e adornos como listas e outros sinais, passou a funcionar como instrumento de identificação, pertença, diferenciação, exclusão e, ao mesmo tempo, de alocação estrutural na hierarquia funcional. Assim, elementos físicos incorporam elementos simbólicos que podem ser analisados do ponto de vista da territorialidade, na medida em que servem para incluir, pertencer, discriminar, excluir, promover, depreciar, conferir *status*, prestígio e autoridade. É interessante notar que o capacete é utilizado, principalmente, em áreas "duras", agressivas, quentes, sujas e perigosas nas quais a proteção física das pessoas é o ponto central das regras e políticas de segurança no trabalho. Indivíduos que o usam têm formação técnica, tanto de nível médio quanto superior. Educação formal e prática que, pelo conteúdo e natureza intrínseca, é suposta e fortemente influenciada pela racionalidade. Racionalidade quase mecânica, já que se trata em sua maioria, de técnicos e engenheiros industriais. Mesmo assim, os elementos simbólicos emergem e exercem forte influência na estruturação das relações sociais, neutralizando a suposta racionalidade pragmática dos indivíduos. Nas interações do cotidiano das empresas, as implicações são fortes e estruturantes.

(152) ...principalmente na época de estatal, que *existia uma diferenciação: os engenheiros e o resto*. Pra você ter uma idéia, *o capacete de engenheiro era cinza com uma faixa vermelha e preta, o dos demais era azul*. (E 77 A, grifos nossos).

O fragmento revela a existência de dois territórios excludentes: o dos engenheiros e o do "resto". Nessa estrutura, os engenheiros são a classe dominante, o coração da empresa, e controlam um território exclusivo, inacessível aos "demais" (não-engenheiros). Os "demais" representam órgãos periféricos, condição implícita na centralidade do "lugar" dos engenheiros no mapa organizacional. Como o uniforme é igual para todos, o elemento distintivo repousa num artefato de segurança, o capacete. O capacete como equipamento de proteção individual, é obrigatório e todos, indistintamente são obrigados a usa-lo. Assim, restou a cor como portadora da discriminação funcional e da atribuição de *status*. Cinza listado em vermelho e preto para engenheiros, azul para os "demais".

(153) Pesquisador: Mas, existia diferenciação de privilégios entre os capacetes cinzas e os capacetes azuis? Resposta: Total, total. Você... seja *no plano de carreira*, seja *no reconhecimento salarial*. *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*. Então, é o que na época a gente chamava de cachimbo. Eu era um cachimbo: eu levava fumada e chupada (risos). Então, por quê? Porque *eu respondia por um determinado resultado, mas eu não podia ser reconhecido pelo fato de ser um administrador*. (E 77 A, grifos nossos).

A discriminação não se restringe aos setores operacionais e espalhando-se por toda a empresa, faz com que os privilégios estejam ancorados em dois pontos centrais: no plano de carreira e no reconhecimento salarial. O acesso ao território privilegiado era exclusivo para engenheiros. E esse espaço organizacional exclusivo respondia pelo reconhecimento salarial mais alto. E geralmente "mais salário" equívale a "mais reconhecimento, prestígio, *status* e poder". Não só isso, afastava os "não-engenheiros" das posições de comando. Assim, o poder formal de comandar as operações também era exclusivo dos engenheiros. Porém, existindo pessoas oriundas de outras áreas profissionais em postos de comando na área técnica, esses recebiam alcunha pejorativa: cachimbo. Nessa situação o entrevistado "respondia por um determinado resultado" (fragmento 153), mas não podia ser reconhecido e recompensado pelo trabalho, porque era formado em administração de empresas e não em engenharia. Assim, a

despeito de obter resultados positivos no comando de posto de trabalho de natureza operacional, que "deveria" ser ocupado por um engenheiro, era atingido pelos mecanismos de discriminação: a recompensa salarial e o rótulo depreciativo, que continuamente ratificavam e re-estabeleciam a superioridade dos engenheiros. No mundo das representações, o capacete, como artefato simbólico de demarcação de territórios, assinala fronteiras, restringe acesso e mobilidade, protege espaços funcionais, garante exclusividade de lugares de comando e também institui uma realidade quase determinística: quem não é engenheiro não entra. E se entrar por algum descuido, é discriminado via sistema de recompensas salariais. Ao representar a condição e determinar a posição central dos engenheiros, estabelece a estrutura funcional e aloca "o resto" do pessoal em posições supostamente secundárias do território organizacional. Separa classes e privilégios, fixa os mais importantes e distancia "os demais". Estabelece direitos de comando das posições operacionais. Exclui e discrimina. Comando indevido de posto exclusivo de engenheiros é punido "social" e indiretamente com recompensa salarial inferior.

A discriminação, porém, não opõe somente engenheiros ao "resto". Entre os próprios engenheiros ela ocorre e revela uma série de tensões territoriais. Uma delas trata da admissão e socialização de novatos (Mesquita, 1998a) e da utilização de rotulação depreciativa. O fragmento (154) revela isso de forma clara nos programas de admissão de treinandos:

(154) Eu me formei [em Engenharia Mecânica] em 78, final de 78 e a [adquirida], basicamente, é meu primeiro e único emprego. Em 78 ainda tive um estágio de 6 meses em uma empresa também e já entrei na [adquirida], basicamente no concurso dos *trainees* na época, *chamados os rodapés*. *Rodapé era aquele que entrava como rodapé, lá embaixo, né?* Quer dizer, a minha turma foi, na época não foi a primeira, mas foi um balão de ensaio para esse esquema de entrada na empresa dos rodapés né, ainda hoje, nós temos, não só eu, mas temos alguns amigos que é dessa turma (11 A)

Mesmo tendo sido reconhecida a condição de engenheiro do então novato, a hierarquia era mantida e ratificado o *status* dos antigos donos da área, o que era feito pela rotulação

depreciativa do *trainee*: rodapé. No fragmento (154), a explicação metafórica que determina o "lugar" social do novato também o situa na estrutura socioorganizacional: o que começa por baixo, rente ao chão, no princípio da escala. Na ligação entre o chão de fábrica e os escalões superiores. Elo entre operários e engenheiros. Admitido como "engenheiro em treinamento", ainda tinha que enfrentar desafios do rito de passagem, para ser aceito no círculo superior. Era engenheiro, mas nem tanto!

O capacete, no entanto, também sinaliza outras formas de pertença setorial, denuncia existência de feudos organizacionais e revela ambigüidades provocadas pela fixação de territórios setoriais. De modo geral, se a adquirente sempre foi empresa mais coesa, a adquirida foi contaminada pela fragmentação decorrente da intervenção de políticos e pela criação de núcleos internos quase isolados.

(155) Então como eu tava comentando, né, essa questão da territorialidade, no início da empresa, quando eu entrei na empresa, a gente percebia isso de uma maneira muito forte, então, como eu já havia comentado *a cor dos capacetes eles eram diferentes em função das áreas organizacionais*, a redução tinha uma cor, a laminação tinha uma outra. E *you* percebia nas relações que *you* mantinha com os seus colegas essa evidência de maneira muito forte. E *isso, de uma certa forma, até atrapalhava a própria empresa* porque *you* criava times muito mais focados pra área organizacional do que pro resultado da empresa... (E 88 A, grifos nossos).

No fragmento (155), percebe-se que, pela cor do capacete, cumpria-se a função prescritiva de assinalar os espaços funcionais e endossar a pertença territorial dos seus membros. Criavam-se núcleos internos que tinham sua própria identidade. E percebiam-se conseqüências imediatas: as dificuldades das relações entre colegas e os prejuízos para organização, reforçando a idéia de que disputas territoriais internas prejudicam as empresas (STAUB, 2000; STAUB; BULGACOV, 2000). Assim, os times muito mais focados nas áreas operacionais inibiam a visão sistêmica e dificultavam a integração das atividades no sentido da busca do resultado global da empresa.

### 7.2.6.3 Crachá

O crachá é outro artefato organizacional aparentemente simples, corriqueiro, mas que retém elementos práticos e simbólicos com grande força prescritiva e territorial. Por observação participante<sup>20</sup>, foi registrado que as duas empresas têm rituais semelhantes para ingresso eventual e temporário de não-funcionários, embora exista pequena diferença por causa das particularidades físicas de cada unidade.

O ritual de acesso começa na portaria/recepção com exibição, para registro, de documento de identificação do visitante, a menção do nome da pessoa a visitar, instituição de origem, finalidade da visita, declaração de porte de objetos de valor (máquina fotográfica, equipamento eletrônico, computador portátil), contato da recepcionista com o destinatário da visita, concordância do funcionário com a visita e entrega de crachá que declara a condição de "visitante" e autorização expressa para ingresso e circulação nas dependências físicas. O crachá contém elemento magnético que permite a liberação de catracas eletrônicas. Na usina da adquirida, a catraca era liberada por controle remoto pela recepcionista, sob o olhar atento de um guarda de segurança. Os crachás eram devolvidos ao final de cada turno de visita. Dependendo do nível do funcionário visitado, a recepcionista o contatava diretamente. Porém as visitas para membros da alta administração, todas previamente agendadas, somente eram realizadas mediante prévia intervenção da secretária ou pessoal de *staff*. Esse esquema é coerente com os estudos de territorialidade de Taylor (1988), segundo o qual, quanto maior o nível hierárquico da pessoa visitada, tanto mais elementos espaciais de restrição de acesso têm que ser superados pelo visitante. O ingresso é controlado mediante equipamentos físicos e humanos que acompanham a articulação dos mecanismos de proteção e monitoram a movimentação de pessoas.

---

<sup>20</sup> Em todos os acessos às dependências das empresas foi necessário cumprir o ritual descrito, incluindo a "revistas esporádicas do carro" pela equipe de segurança, na saída das usinas.

Na adquirente o acesso à usina somente era permitido mediante "autorização" por escrito do setor administrativo que agendava as entrevistas, escalava motorista para o transporte dos pesquisadores, o que importava em controle burocrático dos movimentos e contatos mesmo à distância. O "passe" era sempre solicitado pelo pessoal de segurança que controlava os portões de acesso. Normalmente não era permitido ingressar com equipamento fotográfico, como também havia inspeção visual na saída dos veículos das dependências da usina. A proibição de fotografar e a revista de saída tinham o propósito de evitar a espionagem industrial e o furto de objetos.

Do ponto de vista da territorialidade, o crachá é portador da mobilidade do visitante. Mas, assim como o autoriza a circular, também restringe-lhe o acesso a outras dependências que não as previamente autorizadas a visitar. Se é instrumento de acesso temporário, também contém nas inscrições do próprio modelo a condição de "não pertencente" aos quadros organizacionais. Assim, é elemento de discriminação e exclusão. Não pertence aos "de dentro", é de "fora", faz parte do grupo de "outros", dos não-funcionários.

Já para obter o crachá permanente de funcionário, o indivíduo é submetido a rigoroso teste de seleção, cujos trâmites podem levar meses. A conquista da "chave" de acesso está condicionada à obtenção da condição de funcionário. De passar a "pertencer" à organização. Nesse caso, o crachá também é portador de condição (de funcionário) e garantia de circulação interna, livre ou restrita, segundo o cargo do portador. Como o uniforme, é um artefato de inclusão, cuja eficácia perdura até o momento do desligamento do funcionário. Nesse momento, o indivíduo passa novamente à condição de pessoa de "fora", porém com a qualidade de ex-pertencente. No período que antecedeu a privatização, a "devolução forçada" do crachá fazia parte de uma espécie de ritual de "degradação" da pessoa que estava desligando-se da adquirida. Essa situação é ilustrada pelo fragmento discursivo:



(156) ...o aposentado, ele praticamente, quando ele 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 até verdade, o funcionário do Recursos Humanos: 'o fulano de tal me dá o seu crachá', picava e jogava [na lixeira], quer dizer, o cara teve um crachá durante 20, 30 anos, quer dizer aquilo era um... (E 11 A).

Essa prática continha inequívoca manifestação de hostilidade e equivalia quase que à expulsão formal e física, incluindo a negação definitiva de futuros acessos. Ritual de degradação semelhante ao praticado por antigas corporações militares, traduzindo exclusão quase irrevogável.

Com o advento da adquirente e a adoção de novas políticas de relacionamento com as pessoas, essa prática foi abolida e substituída por um tratamento de valorização dos aposentados:

(157) ...hoje [...] *a gente faz uma comemoração interna, ele recebe um crachá, é diferenciado*, no fundo [do crachá] aqui não é uma empresa, é um mar, um oceano aqui, uma praia, com uma foto dele. *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, então, hoje tem pessoas que 10, 15 anos não entravam na usina... Então hoje ele tem essa possibilidade, então ele vem aqui no lugar onde ele trabalhou (E 11 A, grifos nossos).

Por esse procedimento, constata-se a presença de traços da cultura japonesa de valorização da senioridade, de respeito aos mais velhos, da experiência de vida, de reconhecimento do trabalho e da dedicação à empresa e retrata-se a adoção de valores trazidos pela adquirente. Se antes havia quase um "banimento", a nova política mantém o aposentado "vinculado" à empresa de modo afetivo mediante adoção de um artefato simbólico: o crachá que, embora diferenciado, ratifica o "pertencimento" à organização. Quanto aos procedimentos de ingresso físico nas dependências da empresa, embora haja "diferenciação" com relação aos funcionários da ativa, também existem questões legais, trabalhistas, operacionais e as precauções de segurança que restringem a circulação de pessoas. Além é

claro, das cautelas implícitas a possíveis riscos de espionagem industrial, embora esse aspecto seja silenciado.

A força simbólica e metafórica do crachá é atestada no fragmento discursivo (158) extraído da entrevista de pessoa do círculo de executivos da adquirida e que narra a "admissão" de um assessor da presidência, no período antecedente à privatização:

(158) ...essa pessoa aqui apareceu semana retrasada e o presidente da Cosipa falou pra mim: '*you tem 15 minutos pra pôr um crachá no peito desse homem*' e ele virou assessor do presidente. Eu fui contestar e quase fui demitida... (E 25 B, grifo nosso).

Nesse caso, "pôr um crachá no peito desse homem" (fragmento 158), correspondeu a uma ordem de "inclusão", de admissão imediata, não-oponível, não-discutível, sob pena de demissão que ocorreu com a supressão do ritual burocrático e operacional da admissão, com expreso desprezo das cautelas inerentes à essa atividade. O crachá "no peito" representou o símbolo de inclusão, de pertencimento. Todavia, com a privatização, a ordem do novo presidente fora semelhante, mas em sentido contrário:

(159) ...aí ele [novo presidente] virou e falou: '*então a senhora tem cinco minutos pra tirar o crachá do peito dele*'. Aí eu falei: '*é comigo mesmo... agora mesmo*' (E 25 B, grifo nosso).

Agora a ordem do presidente representa a "exclusão", simbolizado pela retirada do "crachá do peito dele" (159). Ou seja, a perda do artefato de inclusão representa a perda do próprio "pertencimento" que formalmente corresponde à demissão, numa realidade que alinha paralelamente um mundo formal e um mundo material-burocrático. Sendo o crachá o artefato que opera a ligação do indivíduo com o território (do funcionário com a empresa), os atos de "pôr o crachá no peito desse homem" (158) e "tirar o crachá do peito dele" (159) representam, respectivamente, processos de territorialização e de desterritorialização (Raffestin, 1993;

Haesbaert, 1997) materializados pela presença/ausência do artefato simbólico no "peito" do indivíduo. Artefato que cumpre assim a função de "anunciar" a relação entre indivíduo e território.

A ordem de supressão do processo de admissão, dada pelo então presidente, também denuncia a prática das ações de dirigentes de origem política e que contaminavam o ambiente de trabalho:

(160) Pra você que é profissional, você ter que pôr... e *eu tinha inclusive que conferir o currículo dele, era falso*, o histórico. Ele falava que ele era um especialista em meio-ambiente, quando eu fui consultar, o cara não sabia nada, era um... qualquer que o [então] presidente colocou... (E 25 B, grifo nosso).

Tendo obtido o símbolo de inclusão que "sanciona" o processo de admissão (inclusão) e atesta a territorialização (pertencimento), o indivíduo tornou-se "igual" aos demais no nível das representações simbólicas. No cotidiano das práticas, era visto com "corpo estranho" pelos que se consideram "profissionais" (160). Com a negligência do processo de admissão, a ordem do presidente teve o condão de colocar, lado a lado dentro da empresa, profissionais e falsários (160), "nivelados artificialmente" pelo artefato simbólico de inclusão e pertencimento: o crachá.

### **7.2.7 Territorialidade: aspectos culturais na aquisição**

A análise dos aspectos culturais dos processos de aquisição remete para um campo impreciso, volátil e cheio de armadilhas. E do ponto de vista da territorialidade, quando há espaços indefinidos, há disputa por eles. Embora a cultura não seja elemento central da territorialidade, ela é importante no estudo das interações ensejadas pela aquisição, porque, se toda a competição é territorialmente estimulada, ela também culturalmente condicionada. Assim, a disputa por espaços organizacionais terá uma certa universalidade interna e uma

particularidade contingência e externa, que determina o "modo social" de interagir, competir e enfrentar conflitos.

Barros e Rodrigues (2003) sugerem que conflitos e choques culturais podem ser evitados ou, pelo menos abrandados, quando as pessoas conseguem aumentar o nível de consciência a respeito do próprio estilo e o dos outros com os quais têm que interagir. Considerando que o processo de aquisição colocou, frente a frente, mineiros e paulistas, vários tipos de percepções imagéticas podem preceder e interferir no momento da constituir das interações pessoais: como o mineiro vê a si mesmo; como o mineiro vê o paulista; como o paulista vê a si mesmo; como o paulista vê o mineiro; e como ambos percebem seus colegas de trabalho. Sem contar que, num nível crescente de complexidade, os traços culturais de cada um e, as qualidades inerentes às percepções, são transferidas para as respectivas organizações. Essas auto e recíprocas imagens, têm o condão de facilitar e/ou inibir a interação pessoal e como consequência imediata, projetar e influenciar a condução da integração das práticas organizacionais. É no contexto da pós-aquisição que emergem os personagens "regionais" e concretos da interação: mineiros e paulistas. Cada um conta sua história, segundo o ponto de vista da sua visão de mundo, da sua concepção de negócio e do seu estilo de vida (SCHEIN, 1982; DRUCKER, 1995; BARROS; RODRIGUES, 2003). Mas, antes de ouvir os protagonistas, faz-se mister voltar à literatura e buscar nos diversos autores, o ponto de referência para cotejar o que tanto mineiros quanto paulistas dizem deles mesmos e vice-versa.

Recortando da base teórica os traços culturais e comportamentais que caracterizam pessoas que nasceram, vivem ou foram assimilados pelo ambiente característico dos respectivos Estados, é possível traçar um perfil médio atribuível a cada um, segundo os diversos autores. Para Lenartowicz e Roth (2001) o mineiro se caracterizaria por ser ardiloso, austero, astuto, discreto, descontraído, introvertido, reservado, desconfiado, modesto,

moderado e tolerante. Já o paulista seria irrequieto, orientado para o trabalho, ligado ao dinheiro e às posses, tenaz, formal e voltado para ação.

Dar voz aos personagens é supor que a "linguagem é o espaço onde o homem existe e no qual o universo convencional dos signos estrutura o seu pensamento e constitui a sua cultura" (VOGT, 1980, p. 72). Isso remete para a possibilidade da utilização concreta dos textos das entrevistas, integralmente transcritas, para recortar a imagem que cada um faz de si mesmo e a que atribui ao outro e por extensão territorial, às empresas. A análise lingüística de discurso permite partir da superfície plana do texto e desvelar as nuances temáticas subjacentes.

A perspectiva do "mineiro falando de si mesmo", aparece no depoimento de um alto executivo, que já ocupou cargos importantes na adquirente e hoje pertence ao quadro estratégico da adquirida:

(161) eu tava pô... mineiro, né, jacu aqui do meio do mato, né, agora você vai ser diretor [...] dessa... empresa desse tamanho, que você não conhece... (E 03 AB)

No fragmento discursivo (161), a metáfora utilizada pelo entrevistado revela sua modéstia e uma quase incredulidade diante do desafio: ser diretor de uma empresa de grande porte, desconhecida, situada em outro Estado. Nesse embate emerge o paradoxo que opõe a modéstia do entrevistado (uma característica mineira) e a sua competência técnica, razão da indicação para cargo estratégico tão importante. Na figura auto identificatória (jacu), as qualidades de arredio, reservado, que vive em contato com o natural, no "meio do mato" (161), no ar puro, tranqüilo e agora deve aventurar-se no mundo da cidade grande, na qual tudo é desconhecido, artificial, de concreto, poluído, desconhecido, inquietante, talvez hostil.

Emerge também a questão da "desconfiança" mineira. Não o suspeitar da honestidade o "outro", mas colocar as coisas sob dúvida, sob indagação. Suspeitar da própria capacidade,

como o fez o "jacu aqui do meio do mato", quando foi desafiado a "ser diretor" de "uma empresa desse tamanho" (161), que ele não conhecia.

O mesmo executivo reconhece que existe um estilo mineiro de ser e que vai influenciar a forma de trabalhar:

(162) Eu acho que esse negócio [...], 'o jeito mineiro de fazer as coisas', é um jeito realmente diferenciado. Quer dizer, nós não somos pessoas que gostam de se expor; nós gostamos de trabalhar em silêncio. E o mineiro é uma pessoa muito aconchegante (E 03 AB).

No fragmento discursivo (162), o entrevistado identifica nos mineiros traços culturais que levam a um "jeito mineiro de fazer as coisas", que é diferenciado do "jeito de fazer" de outros, no caso, os paulistas. Como pessoas "que não gostam de se expor", os mineiros levam para a empresa esse o estilo discreto, que se reflete no gosto por "trabalhar em silêncio", sem alarde, compenetrado no que está fazendo. O entrevistado também vê o mineiro como pessoa amistosa, a despeito de ser arredo e reservado. E mais uma vez, essa característica é levada para o ambiente de trabalho e lá se traduz na forma de recepcionar os colegas da adquirida, torná-los amigos e recebê-los na própria casa:

(163) ...pessoas que vieram da [adquirida] pra treinar na [adquirente], ficaram amigos dos caras, conheceram a casa deles, o que não é coisa de paulista (E 03 AB).

O traço hospitaleiro do mineiro é definido em oposição aos colegas da adquirida, já que tornar-se amigo, receber na própria casa e tratar bem, "não é coisa de paulista" (163). Essa capacidade de interação também seria o fundamento que possibilita desenvolver o "espírito de equipe", valorizado pelos japoneses e adotado pelos mineiros:

(164) ...o espírito de equipe, era uma característica muito grande que eu sempre trabalhei na [adquirente]. Na [adquirente], nós sempre trabalhávamos assim; era uma coisa da cultura, de japonês, de mineiro; uma cultura nossa mesmo. E quando nós chegamos na [adquirida]... A [adquirida], num determinado momento, virou uma

empresa de metas individuais, o que era exatamente o oposto daquilo com que a gente trabalhava (E 03 AB).

O jeito de trabalhar do mineiro se opõe ao jeito paulista de ser irrequieto, expansivo, agitado, voltado para a ação, mais individualista, preocupado com bens materiais, o que teria transformado a adquirida numa "empresa de metas individuais" (164); uma negação do espírito de equipe, justamente "o oposto" do jeito mineiro de trabalhar em silêncio, sem se expor. A cultura mineira, como produto da convivência com os japoneses, tem outra característica, a disciplina:

(165) ...minha formação, o que eu sou hoje, é tudo de cultura [adquirente], que os japoneses trouxeram de disciplina. Uma coisa que a gente não vê aqui na [adquirida], pelo menos não via quando nós chegamos em 1993, é exatamente isso, o problema da disciplina (E 02 A).

Uma disciplina organizacional rígida, quase militar, que compromete o grupo com o mesmo modelo de ação. Foi o que os mineiros estranharam quando chegaram à adquirida em 1993, a ausência de disciplina, um problema grave, que, segundo outro técnico da adquirente, afeta a forma de encarar o trabalho:

(166) ...eu vi e questionei muito é a falta de comprometimento e responsabilidade do pessoal [da adquirida]; eles não procuram abraçar o serviço [...], eles não têm preocupação com tempo, quanto tempo gasta, se tem ferramenta, se o material que tem vai dar ou se não vai dar; não têm uma programação; não fazem uma programação, certo; não fazem um planejamento (E 05 A).

O entrevistado (166) adota uma postura de questionamento, diante da "filosofia de trabalho" adotada na adquirida, que percebe como descomprometida, irresponsável, displicente, negligente, improvisada. É assim que os mineiros da adquirente "viam os paulistas" da adquirida. E isso tem implicações diretas na forma de interação das pessoas destacadas para promoverem a integração das atividades na pós-aquisição.

O ponto de vista do "paulista falando de si mesmo", aparece no depoimento de um técnico da adquirida, que conta as "agruras" de pertencer à adquirida, ao tempo de estatal:

(167) ...como eu já falei, as condições na [adquirida], obrigavam a muita improvisação; o cara quer produzir, então improvisa. E o cosipano sempre foi caracterizado por apagar incêndio. Deu um problema aqui, todo mundo resolve e é imbatível pra resolver em tempo (E 18 A).

O entrevistado (167) reconhece que o paulista é voltado para ação imediata, para o imprevisto, para apagar incêndios, para a urgência, mas acrescenta outro fator: as péssimas condições da adquirida que, na falta de recursos, obrigavam a improvisar para viabilizar a produção. Eram "solucionadores de problemas" e não executores de ações programadas. E estabelece diferenças em relação aos funcionários da adquirente:

(168) O pessoal da [adquirente] vinha com uma outra cultura. A base deles lá, era uma cultura japonesa, da Nippon Steel. Então, é o cara seguidor de normas, seguidor de padrão, eles tinham mais recursos, maiores condições de trabalho, níveis de automação maiores, equipamentos tecnologicamente mais atualizados [...] o pessoal tinha um nível cultural, um nível de conhecimento, até eu diria, superior (E 18 A).

No fragmento discursivo (168), o técnico da adquirida reconhece nos funcionários da adquirente, a herança cultural japonesa, do "seguidor de normas, seguidor de padrão", mas também inclui a realidade do parque industrial da adquirente, tecnologicamente mais avançado. Da perspectiva do entrevistado, configura-se a visão simultânea de realidades diferenciadas e perfis profissionais diferentes, e que, no encontro dessas divergências, devem interagir para integrar duas empresas, ratificando situações de origem quase opostas. E, na ótica do mesmo entrevistado, uma das primeiras providências da pós-aquisição teria sido:

(169) ...implantar o espírito de equipe, o respeito que as pessoas têm, umas pelas outras; então, com o espírito de equipe, as pessoas se protegem, se respeitam (E 18 A).



Na passagem discursiva (169), o entrevistado dá conta de uma profunda mudança atitudinal e comportamental introduzida na adquirida que, com a adoção do "espírito de equipe", de certa forma, renuncia ao individualismo exagerado e típico dos paulistas, presente na empresa dividida, fragmentada, focada em setores, sem visão sistêmica. Essa nova mentalidade trouxe consequência imediata:

(170) ...isso acabou com esses feudos, essas panelinhas... (E 18 A).

Com isso, há mais concentração de esforços no coletivo, nos objetivos organizacionais, nos resultados da empresa como um todo, embora as muitas coisas ainda por serem feitas, especialmente quanto à forma de trabalhar:

(171) ...o cosipano ainda tem que aprender muito, quanto à prevenção. O cosipano é excelente quando acontece algum negócio pra resolver, apagar incêndio e correr. Mas, tem que ser mais eficaz na prevenção; quer dizer, não deixar acontecerem as coisas, né? Isso aí, eu vejo que no pessoal da [adquirente]... eles estão mais nessa linha de prevenção; quer dizer, eles têm menos emergência, menos surpresas do que a gente tem (E 18 A).

A despeito das disputas territoriais por espaços organizacionais, parecer haver uma crescente conscientização de é necessário "profissionalizar" a forma de atuação, o que inclui passar da "filosofia" da reação para a da prevenção, da regularidade, da programação, da previsão. Talvez com isso, as reações territoriais "impensadas" que tanto prejudicaram a interação de pessoas e a integração de atividades operacionais e administrativas, estejam dando lugar à racionalidade organizacional. É o que está por traz das palavras do mesmo técnico:

(172) ... o que faz sentido técnico ninguém questiona (E 18 A).

Assim, em vez de entrarem nos diversos jogos territoriais que boicotam as atividades operacionais, os técnicos das duas empresas percebem que, para exploração das sinergias esperadas, só há um caminho: o da co-operação. E no lugar das armadilhas postas pelos conflitos pessoais, nas discussões vazias sobre saber quem está ou não com a razão, ou quem é melhor do que quem, a saída proposta pelo técnico da adquirida é

(173) ...vamos levar essa discussão pro nível técnico (E 18 A).

Porque é no nível técnico da racionalidade operacional que estão as melhores práticas, que serão úteis para potenciar as oportunidades de negócio advindas da aquisição, apesar de que

(174) ...briga por espaço existe (E 18 A).

Disputas pelo espaço dos cargos, controles, domínio, liderança de pessoas, espaços pessoais e não técnicos, o que, de certa forma, reacendem as possibilidades de emergirem competições territoriais nocivas. Assim, apesar das diferenças de traços culturais anotadas por Lenartowicz e Roth (2001), parece estar havendo uma convergência no sentido de valorizar aspectos técnicos, que favorecem a racionalidade e a exploração máxima das potencialidades ensejadas pela junção das duas empresas. Há, porém, formas de relacionamento com as empresas que se diferenciam e que, nem por isso, prejudicam as práticas operacionais. Relações que dizem mais com a "filosofia de trabalho" de cada unidade, do que com a competência profissional. Segundo a entrevista de uma pessoa ligada à área gerencial da adquirida, há um leque de "relações" que iriam do "irracional" ao "profissional":

(175) ...a relação que você tem lá é de *fidelidade ampla, geral e irrestrita e às vezes irracional. A nossa é compromisso profissional, predomina mais isso. Nessa*

diferença, eu não sei nem se é cultural mas, esse é um divisor de águas entre [adquirida] e [adquirente]... (E 25 A, grifos nossos).

Essas diferenças, provavelmente, decorrem da forma pessoal de ser, de mineiros e paulistas. Os primeiros, mais caseiros, interioranos, retraídos, voltados para a "relação" e comprometidos "pessoalmente" com a empresa. Os últimos, mais expansivos, cosmopolitas, espontâneos, voltados para a "ação" e comprometidos "profissionalmente" com a empresa. Existem diferenças pessoais oriundas, dos traços culturais, que são levadas para dentro das organizações e que funcionam como "guias de ação" ou como "princípios de orientação da ação dos atores" (Thiollent, 1997, p. 98), em qualquer circunstância, mesmo em condições ambientais de pressão pela "conformidade comportamental", exercida pelas "culturas organizacionais". É isso que quer dizer um técnico da adquirente, cujas atividades profissionais ensejaram freqüentes oportunidades de interação com os "seus pares", na adquirida:

(176) ...realmente você tem que respeitar a cultura [senão].. você estaria prostituindo uma cultura da empresa; eu acho aí muito mais difícil [fazer integração]. Então, eu sou muito favorável a uma *sinergia*, sim, mas eu acho que *ela tem um limite; você não ganha sempre na sinergia*, não. É interessante, quando começou o processo de sinergia, nós achávamos que nós íamos ganhar sempre; em tudo nós podíamos ter sinergia; nós *demos com o burro n'água*, porque *tem muita coisa que a cultura está acima de qualquer ganho*, é interessante. Então, você tem que dar um passo atrás, né. Agora, aquilo que você tem ganhos de escala, aí você pode tocar, aí dá resultado (E 28 A).

Assim, a interação possível é "normal", a integração de atividades é "possível" e o ganho sinérgico é "provável", desde que não sejam "agredidos" os valores que guiam as ações das pessoas, seus princípios de ação, seus modos de verem o mundo, darem-lhe significado e atuarem sobre ele. É nesse sentido, que a "cultura está acima de qualquer ganho" (176). Os ganhos são possíveis quando a integração de atividades é direcionada para a exploração objetiva dos processos organizacionais e não para "alteração" comportamental das pessoas. Assim, o aspecto regional da cultura demanda uma análise mais acurada, no sentido de

separar o "jeito de ser", que vai influir na "interação" entre pessoas, e o "jeito de fazer", que vai impactar a "integração" de práticas das empresas. Essa abordagem, talvez permita alterar o "jeito de fazer" (processo organizacional), sem interferir no "jeito de ser" e no modo de estar e fazer no mundo (visão de mundo, idéias, crenças e valores, que configuram o que se poderia chamar de "cultura" pessoal). Essa "separação" de pessoas e processos está presente na fala do mesmo técnico da adquirente e retrata a sua experiência em "interagir" com os seus "colegas" ou "pares", da adquirida:

(177) ...agora, misturando cultura com sinergia, a coisa nem sempre dá resultado. Misturar cultura e sinergia, nem sempre funciona (E 18 A).

Nessa passagem (177) está clara a separação entre o que é pessoal (cultura) e o que seria organizacional (sinergia), no sentido de resultado de processo, de integração de atividades, que o entrevistado chamou de "ganhos de escala" (fragmento discursivo 176) e, que vem a ser, o incremento estrutural, aquele "algo mais" que emerge da "articulação das partes" e que é, por sua natureza intrínseca, maior que a simples soma das partes. "Algo mais" que, simultaneamente, à ocorrência do ganho de produtividade operacional, gera impactos econômicos (menor custo de produção) e financeiros (fluxo de caixa). Assim, pessoas e processos fazem parte da mesma dinâmica de aproximação das empresas, todavia, a integração de processos depende da prévia interação das pessoas. Ou seja, quando os fatores culturais são compatibilizados e transformados em "comportamento operacional", é que a integração de processos e práticas e a exploração das potencialidades "sinérgicas", torna-se viável. Os técnicos mais diretamente envolvidos na execução das rotinas operacionais, têm uma percepção mais centrada na "objetividade" das tarefas, do que na valorização das pessoas. É o que transparece no depoimento de um técnico operacional da adquirente, que também teve grande participação nas atividades de integração de práticas operacionais:

(178) Eu acho que técnica não tem cultura (E 43 A).

No fragmento discursivo (178) aparece, nitidamente, o mecanismo da "desterritorialização", desvinculando "processo" (como elemento organizacional) de "cultura" (como elemento pessoal), embutido numa proposta reducionista para a solução dos conflitos que decorrem da "transferência" de práticas entre as empresas, como se fosse possível separar, pacificamente, o homem do que ele faz (Ciampa, 1993) e do que ele considera "seu". Arrancá-lo seu espaço de trabalho, demarcado pela "forma" de fazer, de operar, de realizar as tarefas, de trabalhar; do seu modo de ser, estar e fazer no mundo e, com isso, sonogando-lhe as possibilidades de desenvolvimento e auto-realização. Embora a complexidade da relação, aparentemente, técnica e cultura estão imbricadas e parece impossível separá-las ou estabelecer uma hierarquia entre elas no nível da análise, sem aprofundamento dos estudos a respeito. Vale ressaltar que esse é exatamente um dos pontos problemáticos da pós-aquisição e que enseja a emergência de conflitos, porque as pessoas consideram, tanto a técnica (prática operacional) quanto a forma de executá-la (cultura) como "propriedades" suas e das quais não querem abrir mão.

Segundo a entrevista de outro importante executivo da adquirente, haveria uma estreita relação entre prática e cultura, o que recoloca novamente em pauta, toda a complexidade problemática da "transferência" cultural, nos processos de aquisição:

(179) ...a cultura emana daquilo que advém, da visão, em primeiro lugar e da missão, em segundo lugar; das posturas adotadas pela administração e como essas posturas são internalizadas na empresa e colocadas em prática. *Não é a prática que faz a cultura, mas digamos, a prática legitima a cultura. De repente, você quer implantar uma cultura na empresa, mas não consegue pô-la em prática; a prática, então, seria a legitimação da cultura* (E 65 B, grifos nossos).

No fragmento discursivo (179), verifica-se a importância dada pelo executivo "àquilo" que advém da visão e da missão corporativa e das "posturas" da administração,

especialmente, da coerência e da forma de como essas “posturas” (ou discursos) seriam colocadas em prática. Ou seja, coerência na transformação de “palavras” em ações (práticas), nos níveis tático e operacional. Então, se a prática não é necessariamente o “lado empírico” dos valores professados, ela teria, mesmo assim, o condão de “legitimar” a cultura e os valores que a sustentam. Se os valores são “guias de ação”, as práticas seriam “produto” desses valores. Assim, se um valor “certo” leva a uma “prática certa”, essa prática funcionaria como “legitimadora” desse valor. Numa espécie de retorno à origem, a prática legitima o valor, que faz parte da cultura, que advém da missão, que é ditada pela visão empresarial. Parece que é nesse sentido que o entrevistado percebe a prática como legitimadora da cultura, entendida como idéias, crenças e valores compartilhados, ou ainda, como “jeito de fazer”. Se “fazer” é um conceito complexo que representa, simultaneamente, “práticas, trabalho e cultura”, então, parece oportuno analisar a importância territorial do trabalho na vida das pessoas e a sua implicação, pessoal e organizacional, para a “transferência” de práticas entre as empresas. Nesse sentido, com uma síntese baseada na perspectiva *hegeliana* de trabalho, Konder (1981, p. 23), reforça a percepção da importância do trabalho na vida do homem, ao sugerir que,

o trabalho é a mola que impulsiona o desenvolvimento humano; é no trabalho que o homem se produz a si mesmo; o trabalho é o núcleo a partir do qual podem ser compreendidas as formas complicadas da atividade criadora do sujeito humano. No trabalho se acha tanto a resistência do objeto (que nunca pode ser ignorada) como o poder do sujeito, a capacidade o sujeito tem de encaminhar, com habilidade e persistência, uma superação dessa resistência. Foi com o trabalho que o ser humano 'desgrudou' um pouco da natureza e pôde, pela primeira vez, contrapor-se como sujeito ao mundo dos objetos naturais. Se não fosse trabalho, não existiria a relação sujeito-objeto. O trabalho criou para o homem a possibilidade de ir além da natureza.

Essa perspectiva remete a situação para a problemática da territorialidade e para a questão da "inseparabilidade" do homem e dos seus territórios físicos e simbólicos, já que homem e território parecem funcionar como espelho um do outro, sendo que o reflexo

recíproco os constitui, instantaneamente, no momento mesmo da reflexão. Daí o dizer de Ciampa (1993), de que o homem é o que ele faz, porque ele se percebe “no” e “quando” faz. Assim, constitui-se a problemática da "transferência de técnicas", numa perspectiva destituída de cultura, uma vez que, separando o homem do seu território de referência (prática, técnica, jeito de fazer, adotado na adquirida), é imperativo reterritorializá-lo num território (jeito de fazer “recomendado” pela adquirente), que tenha o mesmo significado territorial. Essa complexidade ratifica a necessidade de mais estudos envolvendo a questão da cultura e a sua ligação com as práticas organizacionais, nos processos de aquisição.

Todavia, esse excesso de importância dada ao "sentido técnico" (172) ou à supremacia da técnica sobre a cultura (178), pode ser uma tentativa de simplificar a complexidade humana dos conflitos e suprimir o desgaste provocado pela discussão aberta dos verdadeiros problemas de territorialidade que inibem a interação. Uma forma de "racionalizar", que orienta a "percepção", a postura e o comportamento das pessoas e que, pela sua "objetividade" permite que elas se omitam da busca de solução "definitiva" para os verdadeiros conflitos territoriais. Assim, em vez de mergulharem no problema para resolvê-lo na raiz, preferem reduzi-lo a uma simples questão de prevalência da técnica sobre outros aspectos, especialmente os humanos. Uma saída "honrosa" para todos, mas que não é o caminho da adoção das melhores práticas, orientada por critérios ditados pela nova estratégia corporativa. Com esse "arranjo social" de acomodação oportunística de forças antagônicas, a vertente da raiz territorial dos problemas permanece intacta, esperando a melhor hora para voltar a se manifestar.

A análise dos aspectos culturais da aquisição, na perspectiva da territorialidade, torna-se ainda mais complexa, quando são incorporadas as particularidades "locais" determinadas pelo ambiente da localização das empresas. Segundo importante executivo da adquirente e ex-presidente da adquirida, a configuração ambiental dos lugares das usinas, teve forte influência

na "formatação" das respectivas culturas organizacionais e, conseqüentemente, no comportamento organizacional dos funcionários:

(180) A [adquirente] teve uma vantagem também, que era a sua localização. Como nós estávamos em Ipatinga e, Ipatinga é longe de tudo, você vivia e trabalhava lá. E outra coisa também é o seguinte: como a [adquirida] é em Campos, ali em Cubatão, a turma ia pra praia, e, na praia, você encontra com essa coisa toda. E ali na praia todo mundo conversava sobre o negócio da [adquirida]. Em Ipatinga a gente não tinha praia, não sabíamos de nada que acontecia lá, nós não estamos em São Paulo. Então, essa diferença de localização, de obrigarem a gente a morar em Ipatinga, que é um lugar muito fechado, favoreceu muito essa cultura da [adquirente]. A [adquirida] não teve essa sorte, porque ela estava em um outro ambiente cultural. Lá em Ipatinga, o nosso universo externo era muito pequeno; você não tinha televisão, não tinha nada. E você ficava 24 horas com a [adquirente]. Na [adquirida], não. O cara ia embora na sexta-feira e só voltava na segunda-feira; ia pra praia, ia pra São Paulo. Então, era um lugar mais arejado, mas, ao mesmo tempo, com menos compromisso [com a empresa] (E 21 AB).

Assim, aos traços culturais das regiões (Minas Gerais e São Paulo) que orientam o jeito de ser, estar e fazer no mundo, próprio das pessoas, somam-se as particularidades dos lugares que, migrando para dentro das organizações, formam "culturas organizacionais" com características e lógicas próprias, que sinalizam os comportamentos internos. É daí que, a usina da adquirente, sediada no interior de Minas Gerais, recebe maior dedicação dos funcionários, pela absoluta e total falta de opções de trabalho e lazer. Já a usina da adquirida está localizada numa região que, pelas características próprias favorece a "dispersão". Isso permitiu ao entrevistado classificar os comportamentos de "mais" compromissados na adquirente e de "menos" compromissados (180) na adquirida, embora o "lugar mais arejado" seja favorável às pessoas.

Todas essas dimensões de manifestação das culturas introduzem uma problemática adicional para a fase de pós-aquisição, já que a interação de pessoas e a integração de atividades dependem da convergência de múltiplas perspectivas pessoais, organizacionais e regionais. Assim, em termos de culturas locais, há quatro perspectivas diferentes: mineiros de Belo Horizonte e do interior; paulistas da capital e da Baixada Santista. Somam-se a isso as culturas das unidades, sabendo que, nas duas empresas, o perfil cultural das sedes é diferente



do das respectivas usinas. Se do ponto de vista da territorialidade a "convergência" é um exercício de inclusão/exclusão, seriam pelo menos oito perspectivas diferentes que afluem para o mesmo lugar: a transferência das melhores práticas, como espaço privilegiado da interação de pessoas e da integração de atividades. Sem contar as histórias de vida de cada um dos representantes das empresas, com sua origem familiar e social, sua formação, suas experiências, suas idéias, crenças, valores e visão de mundo e, especialmente, suas expectativas com relação ao futuro produzido pela união das empresas. Essa é a complexidade que caracterizou o processo de pós-aquisição abordado neste estudo e que, provavelmente também está na raiz do insucesso das fusões e aquisições a que se referiram diversos autores.

#### **7.2.8 Lingüística e implicações territoriais**

Muitas entrevistas permitiam detectar, com freqüência, indicativos de desconforto produzido por "motivos" para os quais não havia resposta imediata do ponto de vista da territorialidade. O incômodo manifestado, tanto por funcionários da adquirente quanto da adquirida, contudo, não tinha as características intrínsecas da natureza territorial, quando submetido ao exame da dinâmica da relação inclusão/exclusão, materializada em comportamentos de conquista/defesa de territórios. Permanecia, porém, o caráter recorrente da situação. Assim, foi necessário recorrer à análise lingüística para descobrir os implícitos de certos termos, provavelmente ligados ao conflito. Duas situações apareceram com freqüência (a) os atritos ligados aos termos "ensinar" e "ajudar" pronunciados por prepostos da adquirente; e, (b) "boa impressão" causada a funcionários da adquirida, quando o presidente da adquirente e comandante do sistema aparece na usina trajando o uniforme da adquirida. A lingüística permite sair da superfície das palavras para alcançar o significado profundo, que ilustra as implicações territoriais de falas e gestos. No dois casos, destacados entre muitos outros não abordados devido as limitações espaciotemporais da tese, há uma certa "traição de

palavras e gestos". Embora ambos causassem "desconforto" ou "satisfação" para membros da adquirida, paradoxalmente agem no mesmo sentido da negação da totalidade corporativa, representada pelo sistema empresarial que leva o nome da adquirente.

### 7.2.8.1 Ensinar e ajudar

As suspeitas recaíram sobre expressões como "ajudar", "ensinar" e "professor". Funcionários da adquirente não compreendiam a "reação hostil" dos funcionários da adquirida, uma vez que teriam ido lá para "ensinar":

(181) ...nunca você simplesmente ensina, *o professor aprende com o aluno, se você tá como professor você tá aprendendo com o aluno. Se a gente na [adquirida] foi com a função de ser um pouco professor, nós aprendemos muito com eles também* (E 22 A, grifo nosso).

A análise lingüística revelou que as pistas eram consistentes. Embora a auto-indulgência explícita do funcionário da adquirente de que, como professor, também aprendera com o aluno (funcionário da adquirida), a declaração estabelece um desnivelamento dos saberes, implícita na relação professor *versus* aluno.

Em socorro ao propósito de desvendar a realidade territorial, subjacente ao provável desconforto causado pela relação professor *versus* aluno, intrínseca à dinâmica ensinar *versus* aprender, vêm as palavras de uma especialista, em debate acerca do trabalho de texto em sala de aula:

...se considerada a dimensão das formações imaginárias, constitutivas do funcionamento do discurso, há um jogo de imagens, de antecipações, que conta nessa relação: o *aluno* é a imagem social do aluno, qual seja, *aquele que não sabe e está na escola para aprender*, e o *professor* é idealmente *aquele que possui o saber e está na escola para ensinar* – aqui há um apagamento do cientista, pois o saber do

pesquisador, apropriado pelo professor, confere a este a posição de autoridade definitiva (MANOEL<sup>21</sup>, 2003, p. 69, grifo nosso).

Do ponto de vista da territorialidade o conflito começa a fazer sentido, já que o saber confere ao professor a posição de autoridade definitiva, incontestável, numa estrutura de relações que evoca subordinação: professor que é autoridade, aluno que é subalterno. Funcionário da adquirente que é "autoridade" e sabe "mais", funcionário da adquirida que é "subalterno" e sabe "menos". Também ocorre o estabelecimento da assimetria de poder, implícita no nível organizacional do processo de pós-aquisição e que, depois, é transferida para o nível das relações pessoais entre prepostos das empresas. Pertencer à adquirente, bem sucedida, outorga-lhe o papel de professor e, nesse mister, dirige-se à adquirida, para "ensinar". O posicionamento do funcionário da adquirente constitui o distanciamento estabelecido entre os lugares sociais do professor e do aluno e seus implícitos: "eu sei mais" *versus* "você sabe menos".

O conflito se instaura, definitivamente, porque em termos de nível de escolaridade e preparo profissional, os funcionários da adquirida teriam uma posição vantajosa, uma vez que estão mais próximos das melhores fontes de saber acadêmico e tecnológico:

(182) ...[na adquirida] nós encontramos um pessoal bastante diferente. Tecnicamente, às vezes, até melhor do que nós, pela proximidade com os centros acadêmicos lá né. O cara vai para a USP, vai para as escolas técnicas famosas de São Paulo então, tem muita competência lá mas, o que a gente achou lá de diferente foi a desorganização do trabalho, porque a gente trabalha muito organizadamente (E 62 A).

Isolada a variável "formação acadêmico-tecnológica", segundo a qual os funcionários da adquirida estariam em vantagem, resta a questão do "fazer operacional". Do transformar conhecimento abstrato em organização do trabalho, em aplicação da tecnologia, em rotinas, em ação concreta, em execução, em transformação de matéria-prima em produto acabado, em

---

<sup>21</sup> Mestre em Lingüística/Análise de Discurso pela Universidade de Campinas (Unicamp), Professor da Língua

produção de aço. Fazer com eficiência, organizar melhor e trabalhar organizadamente (182), gera superioridade, na opinião do executivo da adquirente. Além da relação de dominação implícita nas palavras desse executivo e de outros funcionários da adquirente, preconceitos recíprocos e aspectos culturais regionais, influenciam as relações entre os mineiros da adquirente e os paulistas da adquirida:

(183) A gente, quando chega lá, *procura ensinar a maneira que a gente trabalha* (E 64 A, grifo nosso).

As implicações da relação ensinar-aprender não são aceitas pacificamente. Daí o choque:

(184) ...o cara lá fala: 'esses mineiros aqui querendo ensinar o paulista a trabalhar'. Então isso gera um choque (E 46 A).

Como de "boas intenções o inferno estaria cheio", o que seria uma simples e objetiva transferência de tecnologia entre empresas em processo de integração, acaba em disputa territorial, produto da idéia generalizada de que existe assimetria nas relações de poder entre os integrantes da adquirente e os da adquirida, intrínseca à idéia de dominação, contida no processo de aquisição. Outros conflitos advêm das imagens que giram em torno da condição compradora *versus* comprada. Uma das suposições é que a compradora é bem sucedida, e que a comprada, é malsucedida. Na fala de um funcionário da adquirente, esse desnível é colocado de forma clara:

(185) ...*a incompetência* da [adquirida] é uma forma de crescimento seu. Uma forma de você mostrar o seu valor, mostrar o seu trabalho e *ajudar a consertar a* [adquirida]... (E 73 B, grifo nosso).

Se existe incompetência na adquirida, por força da ligação territorial das pessoas com suas empresas, implícita na fusão funcionário-organização (Schirato, 1999), ela também é atribuída às pessoas que nela trabalham. E assim aumentam os focos de conflito, já que os funcionários da adquirida rejeitam o rótulo de incompetentes. Todavia, para os prepostos da adquirente, não existe outra lógica, senão a de que eles são melhores do que o pessoal da adquirida:

(186) *...logicamente que nós fomos enviados pra [adquirida] pra dar o nosso conhecimento, pra trabalhar em conjunto com o pessoal da [adquirida] também, buscando o melhor... (E 92 A).*

Com o compromisso de "dar o nosso conhecimento" (186), melhor que o deles, porque a nossa empresa faz sucesso, é vencedora e por isso comprou a adquirida, muitos funcionários da adquirente assumiram o "lugar do educador" e o seu papel quase missionário, de "reconduzir" a adquirida para o caminho do sucesso:

(187) *...a gente sempre teve muita paciência em tentar reeducar as pessoas e reconduzir por um caminho... (E 16 B).*

Na ausência de um plano de intervenção, com objetivos, ações, tarefas e responsabilidades previamente definidas, as atividades de integração ficaram entregues às individualidades. Cada um fazia do seu jeito, sem prévio preparo quanto à complexidade da interação. Cada um o fazia do seu "lugar" discursivo-organizacional, dentro da estrutura dinâmica do processo de aquisição. Lugar é um termo que "diz respeito à identidade dos parceiros" (MAINGUENEAU, 2000, p. 93). Não se trata do lugar físico, mas da imagem que os participantes do discurso fazem do seu próprio lugar e do lugar ocupado pelo outro (PÊCHEUX, 1990; MAINGUENEAU, 2000).

Segundo o autor, a imagem dos lugares seria subentendida por questões implícitas, tipo: "Quem sou eu para falar-lhes assim? Quem é ele para que eu lhe fale assim?" (p. 93).

Assim, o lugar cria identidade na relação com o outro, como pessoa e como lugar, situado dentro da estrutura de uma relação de lugares. Ou como papel, especificamente no caso dos lugares determinados por um processo de aquisição. Nas palavras do autor, numa "*relação de lugares* marcamos ao mesmo tempo o que *lugar* pretendemos ocupar e que *lugar* pretendemos conferir ao co-enunciador: pôr-se no *lugar* do educador, é conferir ao outro o *lugar* do educando" (p. 94, grifos do autor). Assim, quando o funcionário da adquirente se coloca no "lugar do educador", simultaneamente, atribui ao funcionário da adquirente, o "lugar do educando" e lhe atribui um nível inferior, determinado pela autoridade imanente à condição de professor (MANOEL, 2003).

Esse lugar atribuído pelo outro, porém, não foi aceito pacificamente pelos funcionários da adquirida. Segundo Maingueneau (2000, p. 94, grifo do autor), "como esse último pode contestar a relação que pretendemos impor-lhe, muitas das interações são uma constante negociação do *lugar* de cada um". Nesse caso, a "negociação" é representada pelos conflitos territoriais, que agora explicam o desconforto implícito na "boa intenção" de ensinar. O mesmo autor, ainda adverte, que as "*relações de lugares* não são, contudo, livres criações dos sujeitos, eles são instaurados a partir de um *sistema de lugares* preestabelecido" (p. 94, grifos do autor). Assim, aprofunda-se a complexidade inerente à integração e remete a discussão para os estereótipos que compõem o imaginário dos envolvidos no processo de aquisição e para o verdadeiro discurso da alta administração, no que tange ao processo de integração.

Se ensinar já foi traumático para os funcionários da adquirida, o "ajudar" teve conotações ainda mais complexas.

(188) ...vim aqui na [adquirida] pra ajudar vocês [...] Eu ajudei sem esnobar, sem achar que eu sou o gostoso, sou o bom (22 A).

Tal como o ensinar, o "ajudar" contém implicações que fogem à superficialidade lisa da palavra. Quem está bem, ajuda quem está mal. Quem pode, ajuda, "dá esmola". E

estabelece outra relação que ratifica o desnível já constituído pela suposta necessidade de "ensinar, de "reeducar as pessoas" (186), de reconduzi-las ao bom caminho da competência profissional e do sucesso empresarial. Idéias, posicionamentos e ações territoriais competitivas que afastam os funcionários das duas empresas e debilitam as possibilidades de interação pessoal e de integração das atividades organizacionais. É a primeira negação da unidade do sistema empresarial.

### 7.2.8.2 Aqui ele é cosipano

A segunda negação do "sistema empresarial" ocorre quando o presidente da adquirente veste o uniforme da adquirida, nas suas visitas à empresa, a despeito da enorme satisfação dos seus funcionários. Segundo um executivo da adquirida:

(189) ...o [presidente da adquirente] *faz questão, quando ele vem pra cá*, ele põe o uniforme da [adquirida]. Isso simboliza uma coisa forte (E 20 A, grifos nossos).

O entrevistado percebe, nessa "questão" (189), que o presidente faz, de usar o uniforme da adquirida, a presença da questão do simbólico, e que para eles, funcionários da adquirente, é "uma coisa forte", embora não soubesse verbalizar o que era essa "coisa". Em outra entrevista de pessoa com formação em sociologia, integrante do nível gerencial da adquirida, palavras muito semelhantes às do depoimento anterior:

(190) ...você vê, o presidente da [adquirente], quando *vem para cá*, ele põe o uniforme da [adquirida], né? Então, ele *faz questão* de pôr o uniforme da [adquirida]; algumas pessoas quando vêm, [uma integrante do círculo de assessores da presidência da adquirente], quando ela vem, ela vem e bota o uniforme da [adquirida], né? *Isso para nós é muito bom*. (E 25 A, grifo nosso).

No fragmento discursivo (190), quase as mesmas palavras do trecho anterior (189), com a menção a outras pessoas do círculo de assessores da presidência da adquirente, que seguem o comportamento do presidente e vestem o uniforme da adquirida. A "troca" do uniforme da adquirente pelo da adquirida, presumindo que o presidente e seus assessores quando não está "cá" (adquirida), tenha o hábito de usar o uniforme de "lá" (adquirente), é percebida como algo "muito bom" para os integrantes da adquirida. Os dois fragmentos (189; 190) ressaltam a "questão de honra" que é pôr o uniforme da adquirida e sinalizam que, normalmente, o presidente está em "outro lugar" e que ele "vem" esporadicamente, o que acontece de vez em "quando" (189; 190). Com o estabelecimento de lugares, surge o primeiro "distanciamento" entre as empresas.

De outro executivo da adquirente, um depoimento rico, que deixa transparecer as "diferenças" que aparentam "igualdade":

(191) ...o Dr. [Presidente da adquirente], *quando ele vem aqui*, ele vem com uniforme. Ele não vem com o uniforme da [adquirente], ele, o presidente da [adquirente]! O quê que ele está querendo mostrar com isso? *Quando ele está aqui, ele é cosipano*, é isso que ele tá querendo dizer. *Ele está no mesmo nível, não existe diferença, não existem barreiras*. E a pessoa colocar o uniforme, mostra que ela tá no mesmo barco, não existe diferença. Pode até ter interna, mas ele quer manifestar que não são essas diferenças que vão fazer diferença, pelo contrário, *existe uma busca da igualdade. Mas, na minha maneira de ver, tinha que ser o mesmo uniforme, certo?* (E 31 A, grifos nossos).

Com vocabulário semelhante aos fragmentos anteriores, ratifica a questão das vindas esporádicas do presidente, da troca de uniforme, da permanência dele em "outro lugar", porque só de vez em quando ele vem "aqui". E "*quando ele está aqui, ele é cosipano*" (191), o que equívale a dizer que quando não está aqui, ele tem outra referência empresarial; tem outra empresa como referência, que não a adquirida. Assim, aparentemente, o presidente se guia pelo velho ditado de que "em Roma, como os romanos", ou, na adquirida, como os "cosipanos". E dessa forma, e só dessa forma, "ele está no mesmo nível, não existe diferença, não existem barreiras" (191). Na seqüência, o entrevistado ratifica a diferença, o desnível, as



barreiras, quando eles mesmo diz que "existe uma busca de igualdade" (191), já que, aquilo que se busca, não se tem. Não existe a igualdade que "transparece" na "aparência" do uniforme da adquirida, usado pelo presidente. Isso o próprio entrevistado diz, quando afirma que, "todavia" ("mas"), na maneira dele de "ver" a situação, "tinha que ser o mesmo uniforme" (191); o uniforme do sistema. O ato em si, da troca de uniforme, marca a diferença de lugares, representados pelos uniformes. Por isso é que "tinha que ser o mesmo uniforme" (191), que o "trocar" envolve diferentes posições, que não caracterizam o sistema, como totalidade, como unicidade. Considerando que o "hábito não faz o monge", apenas dá conta da existência dele, parece haver um aspecto "camaleônico" na troca presidencial de uniforme, que ratifica o lado "político" do gesto, da vontade de "parecer igual, sem ser igual", já que ele é "cosipano" só "quando" está aqui. Quando ele está "lá", ele é outra coisa. E como o uniforme "representa" o lugar, ele ratifica a negação da unidade do sistema, pela reafirmação de unidades independentes, que são as duas empresas. Independência contida na "separação" que está implícita nos uniformes diferentes.

### **7.3 Competição territorial pela posse da adquirida**

Parece não existir distinção nítida entre os níveis intra e interorganizacionais das manifestações de territorialidade, até porque as organizações "competem" por meio dos papéis exercidos pelos indivíduos. Assim, onde há competição no nível interorganizacional por disputas organizacionais, há indivíduos "fazendo" as organizações competirem entre si; onde há indivíduos competindo, nem sempre está em jogo o interesse é organizacional. Porém, é difícil separar interesses individuais e organizacionais nas disputas territoriais. Isso parece evidente na análise das disputas que se estabeleceram pela posse dos espaços organizacionais representados pela adquirida. Em muitos casos estavam em jogo tanto os interesses organizacionais quanto os individuais. A lógica territorial da aquisição contém essa

ambigüidade. Ao mesmo tempo em que representou externamente a competição entre empresas (adquirente *versus* CSN), retrata internamente as resistências dos membros da adquirida contra a intervenção da adquirente (organização) e contra as ações dos prepostos da adquirente (indivíduos) que foram encarregados de realizar a “ocupação” dos espaços organizacionais da adquirida. Além disso, em muitos casos a competição ocorreu no nível pessoal, quando integrantes da adquirente e da adquirida enfrentaram-se pela ocupação de determinados espaços organizacionais, relacionados a práticas e papéis. A introdução de mudanças submeteu, efetivamente, os funcionários da adquirida ao processo de des-territorialização. É desse tipo de competição marcada pela percepção individual que se trata neste tópico.

### **7.3.1 A lógica territorial da aquisição**

Todo o processo da aquisição foi percebido de diferentes formas, pelos integrantes das duas empresas. Essas maneiras de "ver" a realidade, são ditadas pelo ponto de vista que decorre da localização dos indivíduos e do seu pertencimento a um determinado lugar (cargo) organizacional. E esse lugar confere ao negócio uma lógica territorial própria, que é própria de cada perspectiva: a da adquirente e a da adquirida. Assim, a compra da antiga concorrente foi vista pelos funcionários da adquirente de uma forma diferenciada, controversa, embora mencionem e valorizem de modo quase unânime a questão estratégica do negócio. Do ponto de vista da territorialidade, a idéia da estratégia inclui a noção de disputa e a iminente possibilidade de perder considerável fatia do mercado mais importante para concorrentes diretos. Ou seja, antes de tudo, rotular a aquisição de estratégica é consolidar por meio dela a ocupação – pela exclusão direta dos concorrentes - de território mercadológico importante e necessário para a sobrevivência da adquirente. Segundo Penrose (1995), comprar empresas representaria comprar mercado, porém, do ponto de vista da territorialidade, os efeitos são

bem mais complexos. Implica antes de tudo evitar que uma corporação, comprando empresas situadas em pontos estratégicos, venha a ocupar espaço crítico, a abocanhar fatias de mercado, a crescer mais rapidamente que os concorrentes, a ganhar escala, a se tornar mais competitiva, a aumentar seu poder de barganha, e com isso, ampliar a capacidade de ameaçar os demais. No caso específico da aquisição em estudo, longe de ser uma operação pró-ativa, representou um comportamento de defesa preventiva do território, mesmo que as percepções sejam divergentes, senão contraditórias. A perda de outras empresas em disputas anteriores reduziu o campo de manobras. A postura até então pró-ativa torna-se emergencial e reativa:

(192) Os funcionários não receberam bem a aquisição da [adquirida], não, porque nós tínhamos outros planos na época da privatização, sonhos, que era a própria Acesita, que foi uma coisa que a gente acreditava que não fosse perder, né, e nós perdemos na privatização... (E 82 B).

Do ponto de vista do retorno financeiro imediato:

(193) ...eu, pessoalmente, achava que era um mau negócio sob o ponto de vista imediato financeiro, primeiro que nós íamos comprar uma sucata, segundo que nós íamos comprar um campo fertilíssimo, onde se plantava a corrupção, onde se plantou durante décadas a corrupção e o clientelismo, terceiro, onde o grupo desanimado perdera a memória tecnológica, sabia fazer um certo tipo de aço e depois desaprendeu... (E 47 A).

Do ponto de vista estratégico:

(194) ...foi uma coisa que... deveria ter sido feita [...] o grosso do nosso mercado era São Paulo. E se a [adquirente] não comprasse a [adquirida], outra firma compraria [...] e a gente perderia a oportunidade de colocar um... vamos dizer, de colocar o braço, colocar o nosso pé lá... colocar o nosso corpo lá em São Paulo, certo? Vamos dizer que... uma concorrente comprasse, que a CSN comprasse lá, a gente ficaria... (risos) com o nosso maior... vamos dizer... concorrente plantado no nosso maior mercado [...] Minha percepção foi essa aí: é que foi uma coisa estrategicamente muito bem feita (E 24 B).

Já do ponto de vista de um plano de integração operacional e de exploração das oportunidades de negócio, os posicionamentos não são pacíficos:

(195) Eu acho que não só com respeito à [adquirida], mas eu acho que com respeito a todas as compras que a [adquirente] teve, ela comprou sem saber o que fazer (E 35 AB).

Nas entrevistas, está presente a bidimensionalidade dos territórios. Se num primeiro momento o território é fim em si mesmo e assume uma natureza substancial (um alvo conquistado para evitar que o concorrente o faça), num segundo estágio, ele incorpora uma natureza instrumental com a finalidade de mediar novas ações territoriais (um instrumento colocado a serviço da reafirmação da territorialidade, sob pena de perder o sentido primeiro e essencial). Assim, o território, uma vez conquistado, somente terá significado se posto em relação com o outro, na estrutura do fluxo das transações que ensejam condições de produção e relações de troca. O fragmento discursivo (195) aponta os vários territórios conquistados (empresas adquiridas) com o propósito de evitar que outros o fizessem (ocupação excludente), mas feito isso, não foram integrados a uma totalidade sistêmica produtiva. Em termos organizacionais, atendidos os pressupostos estratégicos de evitar que concorrentes se apoderassem de importantes fatias de mercado, a empresa adquirida parece não estar sendo integrada ao sistema e colocada a serviço do negócio principal, com a finalidade de potenciar e explorar as competências essenciais na produção de aço (HAMMEL; PRAHALAD, 1995).

O "sem saber o que fazer" (fragmento discursivo 195) sugere o caráter emergencial e reativo do ato de aquisição e explica parcialmente as dificuldades iniciais de aproximação das empresas. Se havia uma idéia dominante de que deveriam ser aproveitadas as melhores práticas das duas empresas num programa de integração de atividades operacionais e administrativas, cuja sinergia viesse a explorar as potencialidades do negócio, no mundo operacional as coisas não aconteciam dessa forma, já que as pessoas tentavam realizá-lo segundo sua própria visão das coisas.

Não tendo sido possível realizar o sonho de aquisição de outras siderúrgicas, a compra da empresa foi recebida com decepção:

(196) ...quando veio a [adquirida], "cheirou" para os empregados um prêmio de consolação (risos) e com muitos problemas, porque é uma das siderúrgicas mais problemáticas no Brasil, nós herdamos... o patinho feio da siderurgia brasileira (E 82 B).

Além de ser apenas um risível "prêmio de consolação", o "patinho feio da siderurgia brasileira" (196), a adquirida era vista como um território distante, problemático, um "abacaxi":

(197) ...a [adquirida] foi como se fosse uma empresa lá na Dinamarca, Nova Zelândia, pelo menos foi isso para os empregados, sabe e... em termos financeiros, estratégicos, que foi uma consolidação, o grupo é importante, mas o empregado não pensa muito assim, o empregado pensa assim, comprou um abacaxi... (E 82 B).

Nessa passagem (197), fica evidente a pouca importância dada à adquirida, implícita na metáfora dos países: pequenos, sem importância ou expressão econômica, distantes, algo quase etéreo. O primeiro situado numa região fria e quase inabitável da Europa e o último num lugar afastado, desconhecido, do outro lado do mundo, quase inacessível. O fragmento discursivo também revela a dicotomia entre os interesses da organização (em termos estratégicos e mercadológicos) e os dos funcionários da adquirente (prêmio de consolação, distante, problemático). Ou seja, não uma solução, mas um enorme problema, "um abacaxi a ser descascado", que, provavelmente, se materializaria em maior volume de trabalho cansativo e desgastante para os funcionários da adquirente. É novamente a metáfora representando a adquirida: "um abacaxi" (197), algo espinhento, difícil de segurar e descascar, ácido.

De modo definitivo, a questão da exclusão territorial do potencial concorrente fica evidenciada nas palavras de um dos artífices e defensores da inclusão e participação da adquirida no grupo vencedor do concurso da privatização:

(198) Acho que foi muito benéfico, a meu ver, eu acho que não havia outra maneira, ou era a [adquirente], ou em última análise, seria a CSN (E 96 A).

Nesse sentido, a conquista territorial do mercado consumidor paulista ratifica sua importância estratégica: evitou que o concorrente de peso ocupasse um espaço mercadológico crucial para os interesses da adquirente. Fez eco a Penrose (1995), ao comprar o mercado no qual atuava a adquirida, ao mesmo tempo em que reafirma a estrutura nuclear da competição territorial, edificada sobre três elementos essenciais: adquirente *versus* CSN, cuja disputa estava sendo mediada por um território: uma expressiva fatia do mercado paulista de aço representado pela adquirida e o enorme potencial de geração de fluxo de caixa. Pelas palavras do entrevistado, ou seria a adquirente ou seria a CSN, embora a preferência recaísse na adquirente, porque era do "ramo".

Por parte de alguns funcionários da adquirida, a aquisição como evento externo, antes de qualquer intervenção interna, foi vista positivamente e bem recebida. Na entrevista seguinte, surpresa e boa impressão com a habilidade da adquirente em realizar a operação, segundo o estilo dos grandes negócios:

(199) Mas nunca se falou na [adquirente]. Nunca se falou. Quer dizer, pra nós foi uma surpresa. Pô, a Brastubo comprou... Aí, logo em seguida, a Brastubo comprou, mas quem estava por trás era a [adquirente]. Pra nós foi uma verdadeira surpresa. *Foi assim, vamos dizer, aquela jogada de mestre que tem nos grandes negócios.* Pra nós, a impressão que ficou foi essa (E 23 A, grifo nosso).

A "jogada de mestre" (199) revela a astúcia do mineiro, acostumado a trabalhar em silêncio, sem alarde, o que, no caso, foi fundamental para não "alertar" os concorrentes. Nem

de longe o principal concorrente suspeitava do interesse e da presença indireta da adquirente no processo de licitação pública. A surpresa geral veio posteriormente na transferência das ações da "insignificante" Brastubo para a adquirente, que trouxe benefícios para a adquirida, embora as questões culturais que viriam a aflorar mais tarde:

(200) Não tinha como você chegar e [dizer]: “Agora o pessoal da [adquirida] vai se opor à cultura da [adquirente]”... Acho que foi muito benéfico a meu ver, eu acho que não havia outra maneira, ou era a [adquirente], ou em última análise, seria a CSN (E 96 A).

Diante da possibilidade de a adquirida ser arrematada por um dos dois gigantes da siderurgia que polarizavam a disputa, embora de forma indireta, a esperança dos funcionários da casa era de que o vencedor fosse um grupo profissional voltado para a produção de aço e não para apenas especulação financeira:

(201) Então, a gente torcia pra que quem comprasse a [adquirida] fosse um grupo sério, né. Se fosse alguém que estivesse aqui só pra ganhar dinheiro, não ia mudar nada, né. Então, o que que a gente ficava torcendo 'tomara que aquele grupo ganhe', mas a gente não sabia quem é que tava por trás. Mas a gente achava que tinha o grupo da Votorantim, né, que era o Antônio Ermírio de Moraes, a gente ficava torcendo por ele, porque era um cara sério, o cara vai por aqui vai arrasar. E quando teve o resultado [palavrão], foi a Brastubo! Quem são esses caras? Meu Deus do céu, foi uma surpresa, agora eu tô [palavrão], mas logo depois veio a diretoria da [adquirente] e aí foi realmente a salvação nossa, né. (E 49 A).

A seriedade do comprador era questão de honra, o que abria espaço para um empresário que não era da indústria siderúrgica. Mas, desvendada a operação em todas as suas nuances e segredos, a adquirente foi a "salvação" (201), porque trazia duas qualidades quase inalienáveis para os verdadeiros siderurgistas: a seriedade e a capacidade de produzir aço. A adquirente reunia ambas: era grupo sério e era do ramo.

Mas, nem todas as apreciações foram positivas e dos funcionários da adquirente é que vêm as referências mais críticas, como a de um dos primeiros técnicos da adquirente que foram enviados à adquirida para as primeiras intervenções:

(202) ...na época, fiquei sabendo [da compra] através dos jornais e revistas, mas não foi a [adquirente] que comprou. Teve uma empresa que serviu de testa-de-ferro, a Brastubo. Aí nós ficamos... 'a Brastubo comprando a [adquirida], que negócio é esse?'. E isso aí, passaram-se três meses e nós ficamos sabendo que era a [adquirente]. A [adquirente] comprou a [adquirida]. Mas como, através de quem? Não, a Brastubo não quis assumir a [adquirida] e passou pra [adquirente]. Então, para nós foi uma surpresa; na época a [adquirida] estava à venda, e o que a [adquirente] foi fazer lá em São Paulo? Comprar a [adquirida], o pessoal falava: '*ferro-velho*', né, investimento não tinha nenhum, que negócio é esse? (E 68 B, grifo nosso).

Na passagem (202), está clara a referência à intermediação de empresa que teria servido de "testa-de-ferro" para "ocultar" o interesse da adquirente e também presentes e implícitas duas formas de reprovação do negócio: a "surpresa", o que remete a compra para algo "impensável" e que não deveria ser feito, já que a adquirida tratava-se de "ferro velho", metáfora que a reduz a objeto inanimado, metal em decomposição e lhe retira as qualidades intrínsecas da capacidade operacional de empresa siderúrgica. A mesma impressão negativa é passada por outro técnico, à medida que foi tendo conhecimento das condições precárias da empresa:

(203) A princípio, o que a gente pôde perceber é que parecia que a [adquirente] estava crescendo, porque ela estava comprando já... Como uma empresa que havia sido privatizada em 1991 e já em final de 1993 já estava se dando ao luxo de estar comprando ações e buscando pegar o controle acionário de uma siderúrgica de tradição, antiga no contexto nacional, a gente começou a... Nós estamos no caminho certo, e vai estar evoluindo. Agora, *quando nós chegamos lá com a questão da cultura, que a gente deparou com a situação que estava a empresa, e até hoje, no meu conceito é o seguinte: eu falo que a [adquirente] comprou o porto mais caro do mundo.* (E 54 B, grifo nosso).

Na passagem discursiva (203), revela-se uma trajetória que foi do entusiasmo pelo pertencimento a uma empresa recentemente privatizada e que estaria no "caminho certo", "evoluindo", se expandindo por meio da aquisição do "controle acionário" de empresa "siderúrgica de tradição", à decepção ante a precariedade das condições do parque industrial, com a agravante da "questão da cultura" e a problemática da interação. Assim, da percepção



da precariedade, a tentativa de salvar algo no negócio, embora a idéia de que a adquirente tenha comprado "o porto mais caro do mundo" (203). Se só esse algo que era o porto tinha valor, a despeito do alto custo, o "resto" não tinha valor empresarial.

Essa diversidade de percepções a respeito de um mesmo evento revela a inexistência de um programa de "conscientização" dos funcionários das duas empresas sobre a importância estratégica da aquisição. Existe a atenuante das restrições interpostas pelo CADE, embora essas não sejam suficientes para responder pelas apreensões e não tenham condições de suprimir os problemas decorrentes da "individualização" da maneira de perceber e interpretar um fato fundamental para as duas empresas. Se uma aquisição já é problemática pela sua complexidade intrínseca, não trabalhar o evento adequadamente do ponto de vista da comunicação interna tem o condão de potencializar problemas, cuja tendência é dificultar as atividades de integração de atividades por meio da interação das pessoas.

### **7.3.2 A ausência de plano de intervenção na adquirida**

A participação da adquirente no processo de privatização foi orientada pela estratégia do silêncio, em vista do concurso de outras empresas siderúrgicas. Embora aparentemente já estivesse integrando um dos grupos consorciados para concorrer à compra da adquirida, juridicamente o ingresso deu-se pela compra posterior de ações já privatizadas e que estavam em poder de outra empresa (Brastubo). Nesse sentido, o "segredo teria sido a alma do negócio", com o efeito imediato de evitar que a ação direta dos concorrentes nas licitações elevasse o valor do ágio a ser pago pela empresa. Se sob a ótica corporativa, essa estratégia foi um sucesso, do ponto de vista organizacional da aquisição não surtiu os melhores efeitos. E da perspectiva da territorialidade, foi problemática pelas múltiplas reações que provocou, não somente nos integrantes da adquirida, como também da adquirente, sem contar as reações de concorrentes que foram surpreendidos com a posterior compra de ações pela adquirente.

Assim, de certa forma, a necessidade de não "aparecer objetivamente" no processo e um certo imprevisto marcaram o ingresso da adquirente no território da adquirida.

As aquisições produzem percepções de assimetria nas relações de poder entre os integrantes da adquirente e os da adquirida. Produzem "certeza" generalizada de que as mudanças no controle empresarial levarão à criação de valor para os acionistas. Geralmente os novos acionistas redimensionam a estrutura de governança corporativa, o que faz com que as aquisições atinjam questões críticas inerentes às relações de poder afetadas pela redefinição estratégica e operacional. Muitas aquisições provocam mudanças internas e externas. Nessas, a reestruturação corporativa que visa a integrar as atividades da adquirente e da adquirida implica externamente a reavaliação da cadeia de valor e internamente o redesenho do fluxo de produção; a adoção de novas tecnologias e processos de gestão e produção; a eliminação de redundâncias dos processos operacionais existentes e da duplicidade de cargos; a fixação de novos padrões de produtividade; a demanda por novas habilidades e competências que, em conjunto, alteram a forma de como os indivíduos passam a perceber a fluência das atividades produtivas, a execução das tarefas e práticas e a dinâmica das interações implícitas na estrutura de papéis. Tudo isso deve ser levado em conta na hora da preparação do plano de proposição de mudanças na adquirida. Por motivos estratégicos ligados à concorrência, isso não aconteceu. No testemunho de um técnico da adquirida:

(204) ...vendo o filme depois dele ter passado (risos), eu acho que *esse planejamento faltou desde o início*. Meu sentimento é que a [adquirente] efetivamente *não planejou a incorporação* da [adquirida], porque a rigor, efetivamente, a partir de 1999, do *dropdown*, é que ela passou a se preocupar com isso. *Faltou esse planejamento estratégico* (E 56 B, grifos nossos).

Agora, quando as dificuldades aparecem, as pessoas percebem que não havia modelo de intervenção, com estratégias e objetivos claramente definidos, para administrar a unificação de sistemas, processos, rotinas, práticas, pessoas e culturas, nos moldes prescritos

por vários especialistas em aquisições, entre eles Haspeslagh e Jemison (1991); Davenport (1998); Ashkenas, Demonaco e Francis (2000); Child e Faulkner (1998); Child, Faulkner e Pitkethly (2001), para citar alguns.

Ashkenas, Demonaco e Francis (2000) recomendam dirigir o foco para questões importantes, como a "integração das culturas, processos e pessoas..." (p. 122). O plano de intervenção limitava-se a reproduzir o discurso do principal executivo da adquirente:

(205) ...nós vamos preservar a cultura da empresa... [da adquirida] (E 38 A),

sem as adicionais cautelas que um programa dessa envergadura requer e sem considerar as implicações inerentes à própria manutenção da cultura. A aquisição tem dimensões que precisam ser adequadamente consideradas para entendimento da problemática da integração dos processos e práticas. A obtenção do controle empresarial continua sendo um evento externo à organização e só reflete internamente quando da proposição de mudanças nas práticas e papéis, segundo a concepção de negócio dos novos acionistas. Mudanças nas práticas implicam alterar a forma de fazer o que já está sendo feito. Já as mudanças nos papéis levam a alterações no conteúdo e na estrutura de relações, com a inclusão e/ou exclusão de novas obrigações, responsabilidades, atribuições, alteração no espaço discricionário e de poder. As práticas estão impregnadas pela cultura, podendo essa ser vista como o jeito de fazer as coisas. Nesse imbricamento, prática e cultura, formam um espaço discricionário de poder fora do alcance dos novos proprietários ou acionistas. O fazer é um território que não é alcançado pela transferência de controle acionário. Assim, mudanças nas práticas devem ser negociadas. Paradoxalmente, preservar a cultura implica preservar práticas antigas, que não deram certo. Ou seja, impossibilidade de introduzir as mudanças necessárias, demandadas pela própria precariedade da adquirida. Sem contar a dificuldade adicional de trabalhar de forma adequada, a diferente complexidade inerente às práticas gerenciais e às práticas

operacionais e com as respectivas repercussões sobre o processo de integração em si e sobre as empresas.

Sem mudança nas práticas, não há mudança organizacional. A integração das empresas ocorre pela transferência e adoção de práticas impregnadas pela cultura de cada empresa. Há uma relação dialética e recursiva entre territorialidade e cultura impelindo as pessoas à competição pela preservação dos espaços que, em última instância, é a defesa das práticas, do jeito de fazer. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio que contemple a todos. Em termos de territorialidade, a instrumentalização do território deve ser articulada de forma que haja evidências concretas de que o "novo território em formação" trará benefícios materiais e simbólicos para todos (STAUB, 2000a; STAUB; BULGACOV, 2000). Nesse sentido, a preservação da cultura da adquirida não parece ter sido a melhor filosofia de intervenção. Sem plano de intervenção, também não havia um gerente da transição e muito menos a definição de prazos, atividades e etapas com objetivos e padrões de desempenho que permitissem acompanhar a evolução do processo, segundo sugerido por Ashkenas, Demonaco e Francis (2000). Além da inexistência de um programa de "intervenção", as empresas, talvez fruto do improviso da compra, não estavam preparadas para as demandas corporativas posteriores à realização do negócio:

(206) ...é uma característica da empresa, eu acho. *Se a falta de preparação da [adquirente] era grande, a da [adquirida] era trezentos anos-luz pior* (E 03 AB, grifo nosso).

No fragmento discursivo (206), a evidência de que não havia uma estratégia corporativa que orientasse a compra da adquirida e, por conseqüência, não havia plano de "fusão" de atividades operacionais e administrativas. Além disso, os prepostos incumbidos de promoverem a "junção" das empresas também não foram adequadamente preparados para o

mister. Nas palavras do mesmo importante executivo da adquirente (oriundo da adquirente), que foi um dos primeiros a fazer a aproximação:

(207) ...eu não sei como é que funciona na vida acadêmica, mas na vida industrial é assim: *ninguém te prepara exatamente pra você ser aquilo*. Um dia um cara chega pra você e fala: 'amanhã você vai ser chefe de seção'. Você fala, 'poxa, como é que é isso?'. Aí você vai lá, vê como é que é e vai embora. Então, 'amanhã você vai ser diretor industrial'. Então, *assim, eu cheguei na [adquirida]*... (E 03 AB, grifos nossos).

Com isso, as atividades de integração se limitaram ao nível das pessoas, moldadas segundo o "jeito de fazer" dos que foram encarregados de promover a "fusão" das empresas:

(208) ... fui lá no [presidente nomeado da adquirente] e [...] ele falou assim: 'está legal, o negócio é o seguinte: segunda-feira o [presidente da adquirente] vai vir de Belo Horizonte e nós vamos lá na usina pra sermos apresentados'. Aí eu falei: 'e você acha que eu vou ficar aqui em São Paulo esperando até segunda-feira, aquele negócio lá funcionando e eu não sei nada daquilo que está acontecendo! Não vou ficar aqui de jeito nenhum!'. Telefonei pra secretária, e falei: 'eu sou o novo chefe', isso na quinta-feira de manhã. Mande fazer uma reunião com o pessoal e disse que estava indo pra lá. *Fui sozinho, sem ninguém falar nada comigo, não conhecia nem o motorista [...]*

Cheguei, sentei numa mesa de vinte pessoas e falei: 'eu sou o [...], minha vida é essa, nasci aqui, trabalhei ali, e tal. Nós estamos assumindo isso aqui, vamos trabalhar, ver o que precisa fazer. Fiquem tranqüilos, nós não temos a intenção de chegar atropelando nada, vamos trabalhar com o pessoal que está aqui, etc'. *É claro que os caras não acreditaram*. No outro dia eu peguei os relatórios, comecei a fazer reunião, comecei a ver o que estava acontecendo, conhecer as pessoas, reunião com um por um, e fomos conhecendo a empresa. Mas foi assim... (E 03 AB, grifos nossos).

Essa forma improvisada de intervenção chama a atenção, já que foi patrocinada por uma empresa que se orgulha da capacidade de planejar tudo rigorosamente nos mínimos detalhes e executar com perfeição todos os passos do plano. Mas, com essa lacuna, cada um dos prepostos agiu por si, tendo por referência a formação discursiva e as idéias, crenças e valores da adquirente e o mote da preservação da cultura da adquirida. Assim, foram inevitáveis os choques culturais. Nesse sentido, e do ponto de vista da territorialidade, havia um leque de possibilidades para a ação dos prepostos, quanto ao o que fazer com a adquirida: invadir, ocupar, anexar, colonizar, encampar, ampliar o território da adquirente ou integrar

peessoas, culturas e processos, criando a sensação de que todos, indistintamente, estariam passando a pertencer a algo maior do que a simples "soma" das unidades precedentes. Havia o dilema da preservação da cultura *versus* promover mudanças.

É oportuno lembrar, todavia, que mesmo não havendo plano de intervenção nos moldes prescritos pelos estudiosos de processos de integração, ocorreu um "loteamento territorial" de áreas de atuação, cabendo ao Banco Bozzano o domínio do campo financeiro, ao passo que à depois adquirente couberam os espaços operacionais e administrativos não-financeiros. Divisão essa que mais tarde se mostraria nociva às atividades de integração de processos e a conseqüente criação de sinergias, já que essas são produto de convergências e não divergências. A primeira e fundamental diferença estava na incompatibilidade das visões de mundo e nas concepções de negócio que antagonizavam os personagens centrais da privatização: o "siderurgista" e sua visão de longo prazo voltada para a produção de aço, e o "banqueiro" e sua visão instrumental e imediatista, voltada para o rápido retorno do capital investido. Dado o estado precário do parque industrial da adquirida, as divergências se aprofundavam; eis que novos investimentos em processos, tecnologia e equipamentos eram inevitáveis.

### **7.3.3 Mudanças nas práticas e papéis na adquirida: o jogo da ocupação**

A aquisição como ato exterior (compra de ações) e abstrato só se concretiza internamente quando da proposição de mudanças em estratégia, estrutura, sistemas, processos e práticas. Alterações nos níveis estratégicos e táticos parecem não afetar o cotidiano imediato enquanto não houver tradução no mundo da ação. Assim, as mudanças adquirem materialidade quando acontecem, principalmente, em dois espaços de trabalho específico: práticas e papéis. Nesse sentido, mudanças nas práticas implicam mudar a forma de fazer o que já está sendo feito, ao passo que, mudanças nos papéis importam mudar conteúdo

e estrutura de relações, incluindo novas obrigações, responsabilidades, atribuições, alterações no espaço discricionário, subtrações de autoridade, de autonomia, de influência, retirada de poder de decisão, perda de prestígio e *status*. É o que transparece no depoimento abaixo, que faz uma correlação entre "representatividade" e "mandar", ou seja, situa a questão do espaço discricionário:

(209) ... na minha percepção, não houve mudança assim, teórica de cargo; não houve. O que houve foi uma mudança na representatividade dos cargos, o que, efetivamente, cada cargo mandava ou não (risos)... (E 24 B).

Se os cargos alocados nas faixas superiores da hierarquia perderam capacidade discricionária de tomar decisões não-estruturadas, nos níveis que se aproximam das instâncias operacionais há manutenção de "poder":

(210) Mas em nível assim de gerência, de média gerência, pelo que eu pude perceber lá, pelo menos no início, o pessoal de operação, manutenção, eles mantiveram assim... o poder deles de decidir, de planejar [...] houve uma manutenção disso... (E 24 B).

E se o nível gerencial manteve o caráter autônomo, esse espaço foi invadido por "algo que não existia antes", um "novo padrão" proposto pela adquirente:

(211) ...o que também é notado lá, nessa parte de decisão, é que o nível médio de gerência (pigarro...) tinha uma certa autonomia, mas na realidade passou a existir pra eles algo que não existia antes, é que eles estavam limitados em última instância a pessoas que representavam o novo padrão (risos...), certo? (E 24 B).

Na passagem (211), há a evidência da ocupação do espaço discricionário dos cargos de nível médio, pela adquirente, por meio da instituição de um "novo padrão" de procedimentos, que deverá ser observado nas decisões. Em outras palavras, foi retirado espaço de liberdade para decisões não programadas antes reservado aos papéis de nível médio. Aparentemente a estratégia de ocupação adotada pela adquirente consiste em mudar práticas (o que já está

sendo feito) mediante a instituição de novos padrões de desempenho e interferir nas prerrogativas dos papéis, pela limitação do espaço discricionário, embora a apregoada política de manter técnicos da adquirida em postos gerenciais. E mesmo que as substituições tenham ocorrido somente em alguns "postos-chave", a sutileza da intervenção está exatamente em dominar os espaços organizacionais críticos, ou seja, aqueles que têm importância estratégica para o sucesso da organização. Se na aparência as mudanças parecem poucas, porque poucos executivos e gerentes teriam sido substituídos, na prática elas são bem mais sutis, abrangentes e profundas do que aparentam num primeiro momento. É oportuno lembrar que "não existe aquisição que não inclua algum grau de mudança na estrutura, na filosofia, nos sistemas ou na estratégia" (ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2000, p. 128). Diante desse caráter inevitável da mudança, os autores sugerem que ela seja implementada rapidamente para "evitar que a ansiedade e a especulação dissipem a energia e o foco" (p. 128). E enquanto esperam as mudanças, as pessoas tendem a procurar referências em outros eventos e o fazem geralmente, pelo lado pior. Assim, é muito maior a probabilidade de que as pessoas vejam o lado ruim dos exemplos, do que os efeitos positivos. E pelo lado ruim, sempre há prejuízos para as pessoas que envolvem "perdas de emprego, reestruturação de responsabilidades, descarrilamento de carreiras, redução de poder e muitas outras situações estressantes" (p. 113).

E é nesse espaço da especulação que se insere a territorialidade, segundo a qual, as mudanças sempre representam ameaças, que geram medo, que provocam reações territoriais de defesa do espaço organizacional e dificultam a interação entre as pessoas e a integração de atividades. Há uma tendência "natural" em perceber ameaças mesmo em situações em que elas não existem, com o agravante de que quanto maior a ameaça percebida, tanto maior o medo correspondente. No caso em estudo, a demora na implementação de mudanças



demandadas pela precariedade das condições do parque industrial da adquirida, foi um dos fatores que ativou os mecanismos de defesa territorial por parte dos funcionários da adquirida.

### **7.3.3.1 Ameaça e medo**

Mudança representa desconhecido e risco em qualquer lugar e em qualquer circunstância. A não ser que ela tenha sido cuidadosamente planejada, divulgada e tenha o apoio generalizado das pessoas que serão afetadas por ela. Contudo, por mais discretas que elas sejam, anunciadas ou não, tendem a estimular reações preventivas de manutenção dos espaços organizacionais. As reações percebidas nas preocupações dos funcionários da adquirida fazem eco ao entendimento teórico de que a mudança seria sempre percebida como ameaça que, por sua vez, faz emergir o instinto de sobrevivência, materializado no desejo de permanência (Nóbrega, 1998; Simmons, 1998), implícita a idéia de continuidade, de pertencer à organização, de continuar no emprego, no cargo:

(212) Muito antes da briga pelo poder foi a preocupação de manter o próprio emprego (E 24 B).

A reação dos funcionários da adquirida não se restringe a manter o emprego, mas também de classificar o caráter da ameaça representada pelo preposto da adquirente, ratificando o que sugere Simmons (1998), quanto à necessidade territorial dos indivíduos em mapear, classificar, rotular os outros:

(213) ...do lado deles, o primeiro contato que eu tive é de que... vem aí mais um interventor (risos repetidos). É [...] você tem que ter [...] a capacidade de [...] procurar quebrar isso e tal, senão você não consegue, né, se você aparecer como interventor... (E 24 B).

Nesse caso o "interventor" (213) encarna o risco, a ameaça concreta decorrente da efetiva presença da adquirente e sua imposição de um novo padrão operacional e comportamental.

À classificação e rotulagem segue uma re-ação correspondente. Entrar no jogo e simular um comportamento, aparentemente cooperativo, que pode ser equiparado ao jogo da simulação:

(214) Então eles procuraram, houve... uma disposição assim de procurar se alinhar à nova linha, ao novo estado de coisas; eles procuravam se alinhar. Eles chegavam e perguntavam, puxa, como é que é na [adquirente]? Eles queriam conhecer como é que era o pessoal que estava lá pra... e havia tentativa ou... ou a disposição de se alinhar e se... e procurar atender o pessoal que tava lá; eles queriam entendê-los para poder atendê-los, vamos dizer assim. Isso deu para perceber bem (E 24 B).

Mas, quando chega ao nível concreto da alteração nas práticas, a reação é nitidamente defensiva, de proteção. Transferir a capacidade de fazer pode levar à perda do espaço de trabalho. A prática é o território a proteger:

(215) Mas quando você chegava no nível do especialista, do analista e tal ele... 'pô, vem mais um cara pra poder conhecer o meu trabalho e que depois pode acabar me levando a perder meu trabalho...' (E 24 B, grifo nosso).

Dar a conhecer "meu trabalho" (215), equívale a transferir o poder da perícia profissional, da capacidade de produzir aço. Abrir mão do conhecimento tácito em função do conhecimento organizacional normalizado (Stewart, 1997) é tornar precário o domínio do espaço (Rodrigues, 1996), já que nesse caso, qualquer técnico poderá ser facilmente substituído. Guardar o conhecimento técnico equívale a "entesourá-lo" reservando o poder de dominar um espaço de trabalho que o funcionário considera território seu, privatizado. Segundo Cardoso (1999) essa referência ao "meu trabalho" (trecho 215), denota a apropriação do espaço organizacional pelo "dono" do conhecimento demandado pelas práticas desse setor.

Do ponto de vista da territorialidade, a privatização foi problemática e trouxe incertezas e ameaças que, por sua vez, provocaram receios de perda, diante das possíveis mudanças a serem propostas pela adquirente. Considerando que não havia um plano de intervenção formal, explícito e divulgado que pudesse orientar as ações para construção do novo formato organizacional que resultaria da aquisição, os temores foram potenciados diante da perspectiva de eliminação de redundâncias de processos, estruturas, cargos e, naturalmente, demissões. Nesse sentido, duas problemáticas convergiram para predispor as pessoas ao medo: o posicionamento restritivo do CADE e, em resposta, as ações veladas da adquirente no sentido não despertar a fúria do órgão protetor da legislação antitruste. Somado a isso, havia a ausência do plano de intervenção, com as definições claras e objetivas do que efetivamente seria feito. A inexistência do plano de intervenção foi em si mesma, uma forma de não deixar margens às possíveis alegações de controle de mercado, por parte de concorrentes junto com o CADE. Todavia, em termos organizacionais, o prejuízo foi evidente, diante da quantidade de conflitos que emergiram mediante o quadro de "obscuridade" criado aos olhos dos funcionários da adquirida. A começar pela forma de atuação da adquirente, que não ficara explícita aos olhos das pessoas. Assim, numa possível ameaça, a atitude defensiva é sempre talhada para responder pelo pior possível (SIMMONS, 1998):

(216) Como eu falei pra você, na época que a [adquirente] veio pra cá, no início, que tinha essa reação: 'pôxa, é *intervenção*'. Hoje não existe mais isso [...] Antigamente tinha porque era início... [...] *é estranho, alguma coisa estranha, você não sabe o que vai acontecer* (E 04 A, grifos nossos).

Segundo o entrevistado, a vinda da adquirente era algo "estranho, alguma coisa estranha..." agravada pelo total desconhecimento quanto ao o que iria "acontecer" (216). Uma incerteza ameaçadora. Não sabendo o que vai acontecer, não sabe como reagir. Fica paralisado. Na percepção do entrevistado, a única certeza era de que a adquirente estaria

fazendo uma "intervenção" (216), como já havia acontecido anteriormente, quando a Siderbrás nomeou para a presidência da adquirida, um ex-executivo da adquirente. Como emissário da então *holding* do sistema, recebeu poderes de "interventor" com a função específica de "sanear" a empresa. A atuação desse executivo gerou conseqüências que extrapolaram os limites do próprio sistema:

(217) *...fui indicado como interventor, eu e mais três companheiros da [adquirente]: o diretor financeiro, o de operações e o administrativo. Nós fomos lá com a função de sanear a empresa, de fazer uma análise do que estava havendo e indicar os caminhos. Então, o Governo demitiu toda a diretoria e o ministro entendeu que deveria instaurar inquéritos na Polícia Federal quanto aos administradores. Aí, era muito mais por rixas, desavenças. Então, nós chegamos na [adquirida] dentro desse ambiente de brigas com os políticos...* (E 21 AB, grifos nossos).

Depois vieram outros presidentes na ciranda do tradicional sistema de alta rotação característico da empresa, culminando com a nomeação de um general de exército para "prepará-la" para a privatização:

(218) *Houve uma administração que veio pra cá com o intuito de dar condições pra privatização. Então já começou um processo de ocupação de cargos, de mudanças, de demissões, planos de incentivo [...] durante a privatização também continuou esse processo de organização de quadros, que foi um processo que a gente não via de uma forma diferente, que já tinha acontecido em outras empresas e a [adquirida] também passou pelo mesmo processo de desgaste, de demissões, de insegurança, sob o ponto de vista da mudança, que a gente viveu logo na seqüência* (E 31 A, grifos nossos).

Na passagem (218), a percepção do entrevistado é marcada por dois eventos: a passagem da "administração" encarregada de promover "condições pra privatização" com a introdução de mudanças e o "paradigma" de outras empresas que já haviam passado por situação semelhante. A materialização da privatização vivenciada por quem sofre as pressões do evento é percebida como "processo de desgaste, de demissões, de insegurança" (218), de perda do estaco do trabalho. No depoimento, também estão presentes duas perspectivas do que seria o "preparo" da empresa para a privatização; provavelmente, para a empresa, a

implementação de ajustes estruturais e processuais, incluindo ocupação de cargos e demissões, visando a tornar a empresa atrativa aos olhos dos investidores. Para os funcionários, representa pura e simplesmente "desgaste, demissões, insegurança" (218) antes e depois da privatização, sem que, aparentemente, tivessem eles preocupação com o estado e as condições operacionais do negócio. Para o controlador, a visão unilateral do objeto a ser alienado. Para os funcionários, a visão unilateral marcada pela territorialidade e pela sensação de perda do espaço de trabalho, anteriormente "privatizado" pelas práticas organizacionais do cotidiano. Para quem perde a "ligação", trata-se de uma ruptura desgastante da fusão funcionário-organização (Schirato, 1997) ou de uma dolorosa desterritorialização (PAGES *et al.*, 1993; RAFFESTIN, 1993; HAESBAERT, 1997). Ou ainda, de uma "eliminação" de elementos que apenas representavam redundâncias e custos. Uma exclusão territorial de artefatos descartáveis.

As constantes trocas de comando e a interferência de vários grupos políticos antagônicos, propiciaram um ambiente impregnado de desconfiança, dúvida e questionamento. Nesse quadro de instabilidade, a privatização virou incógnita:

(219) Questionamento. Será que vai ser bom, será que vai ser ruim? Realmente eu não tinha essa visão se ia ser boa, se ia ser ruim. Eu não tinha essa visão. Então, você fica meio até ansioso pra saber o que vai acontecer porque está em jogo também seu salário, né... Seu salário... [...] seu emprego, né, está em jogo o seu emprego. Então, você fica apreensivo (E 04 B).

Diante da indefinição ou da falta de clareza de propósitos dos novos proprietários, muitas foram as formas de perceber a chegada dos representantes da adquirente:

(220) ...havia pessoas que viam aquilo [chegada dos prepostos da adquirente] achando que era uma invasão (E 11 A, grifo nosso).

No termo "invasão" está implícita a noção de "propriedade" reivindicada pelos funcionários da adquirida. Presente também o questionamento quanto ao "direito" da adquirente em "ocupar o espaço adquirido", fato que remete reiteradamente à discussão da não-linearidade causal entre "propriedade" (posse do controle acionário) e "operação" ou a "posse" do efetivo "fazer" que implica a condução do negócio concretizada na realização física das práticas operacionais e administrativas. Embora traumática, modo rápido de produzir a "linearidade causal", pode ser a substituição das pessoas, segundo o grau decrescente de importância delas na condução das atividades do fluxo produtivo. Todavia, existem dois problemas: não existe número suficiente de profissionais na adquirente e nem o mercado dispõe de técnicos que se alinhem perfeitamente ao modo de trabalhar dela (adquirente); e, é expediente de eficácia e eficiência duvidosas e, segundo a literatura, tende a causar mais tensão do que produzir soluções. Mas, sempre existe um grande número de profissionais que podem substituir pessoas nas adquiridas imediatamente ou num prazo bem curto. E essa possibilidade ajudou a aumentar a "apreensão" dos funcionários da adquirida:

(221) A privatização, pra nós... *ficamos realmente apreensivos, né? Que vai acontecer? Boatos de que todo mundo ia ser demitido, ia entrar gente e tal. Principalmente porque era um grupo mineiro, né? Que não era paulista, né? E embora sejamos todos brasileiros, mas era os mineiros e os paulistas, aquele negócio assim bem bairrista, né? Então o quê que eles vão fazer com a gente, né? Então nós ficamos aguardando aquela situação aí* (E 33 A, grifos nossos).

Diante das possibilidades da substituição e da indefinição criada pela privatização, outros ingredientes foram acrescentados à configuração da instabilidade aumentando ainda mais a complexidade do momento e as dificuldades de gestão do processo de transição: as divergências regionais entre mineiros e paulistas. Havia desconfiança com relação aos "mineiros". O temor da exclusão (demissão) fez com que a ameaça parecesse maior do que realmente era (SIMMONS, 1998). Em tempos de grandes mudanças, grandes dúvidas e um

recorrente "medo do amanhã", em todos os níveis organizacionais. Nas palavras de um operador da adquirida:

(222) ...na mudança a gente fica meio... naquela dúvida, né? E foi indo... a gente se adaptou a algumas mudanças [...] sempre com medo do amanhã, né? Como que vai ser o amanhã? Porque o pessoal sempre falava que a área ia parar, ia desativar e veio em 99 a parada [...] isso aí foi uma coisa muito triste pra nós... muito pai de família ficou desempregado, né? E depois houve a grande notícia de que eles iam retornar com a linha... (E 45 A).

Num ambiente de mudança e desinformação, a permanente dúvida: "como vai ser o amanhã?" (222). E na falta de informações oficiais e consistentes, "o pessoal sempre falava..." que iria acontecer o pior e que finalmente aconteceu em 1999, quando desativou uma linha de produção e "muito pai de família ficou desempregado". Quando a empresa calou, o "corredor falou" com a voz do medo e da desconfiança. O "pessoal sempre falava..." representou o personagem indefinido, difuso, que surgiu no vácuo do espaço desocupado de informação oficial e confiável e continha a voz anônima e continuada de algo ruim por acontecer e que depois de muito tempo, finalmente aconteceu. O "medo do amanhã" se arrastou de 1993 a 1999. E mesmo que o funcionário tenha permanecido na empresa, acabou por assumir as dores dos pais de família que ficaram desempregados.

Existem níveis específicos de manifestação da territorialidade, manifestada pelos receios trazidos pelas mudanças. A reação parece estar atrelada ao nível de interação pessoal. No depoimento do executivo da adquirente essa questão aparece com nitidez:

(223) ...quando fui lá a primeira vez, eu já conhecia o pessoal. No aspecto de amizade me receberam bem, mas no aspecto de trabalho, sinceramente, com muita desconfiança, medo de a gente estar indo lá para tomar o serviço deles (E 28 A).

Na passagem (223), verifica-se que no nível da "amizade" o tratamento era bom. Já, quanto ao "aspecto de trabalho", apareceram desconfianças e receio de que os funcionários da adquirente estariam "lá" (na adquirida) para apoderarem-se do "serviço deles" funcionários da

adquirida. O medo tornou-se maior à medida que a interação saía da relação abstrata da amizade e migrava para o concreto da operacionalização das práticas. Nessas manifestações de hostilidade velada, os funcionários da adquirente sentiam-se "rejeitados":

(224) ...nós sentimos que havia um... um certo tipo de... rejeição também. Eu acredito que se sentiam assim um pouco... desacreditados (E 37 A).

Rejeição que traduzia um atitude de defesa do posto de trabalho, cuja origem o preposto da adquirente atribuía ao fato de os funcionários da adquirida sentirem-se "desacreditados" (224). Afinal, pertenciam a uma empresa "quebrada" e de tal forma que a ligação territorial fazia com que incorporassem o estado da empresa à sua auto-imagem. O estado precário da empresa refletia-se na auto-imagem debilitada. Empresa em dificuldades, auto-imagem deteriorada, clima de incerteza e insegurança, formavam um quadro precário no qual os funcionários da adquirida percebiam riscos inexistentes em prepostos da adquirente. Nesse sentido,

(225) ...todo mundo me enxergando como um risco (E 42 A).

O executivo da adquirente representava uma ameaça, mesmo para pessoas que não pertenciam à sua área de atuação e, ainda que estivesse na adquirida para exercer função de controle e não de operação, em "cargo informal" que até então sequer existia.

Segundo um alto executivo da adquirida, com experiência anterior de participação em outras privatizações, o processo em si é complexo e tende a gerar instabilidades:

(226) Agora, o processo de privatização em si é um processo que gera muito receio nas pessoas, elas estão extremamente preocupadas e inseguras com o que vem pela frente [...] Então é um clima de muita insegurança nessa época (E 55 A).

A mudança em andamento gera receio, preocupação, insegurança, agravada pelo desconhecimento da evolução do processo. A falta de perspectiva, de precisão do risco e dos



perigos produz uma incapacidade de responder às ameaças. Sem saber o que enfrentar, apenas vivenciar o perigo iminente, porém desconhecido, faz com que as pessoas se sintam paralisadas, impotentes, inseguras, à mercê da imprevisibilidade, do desconhecido.

### **7.3.3.2 Manobras defensivas**

O desconhecido, o medo e as ameaças implícitas no processo de aquisição, levaram à prática de ações protetoras do espaço organizacional. Contatou-se em inúmeras entrevistas que, com a chegada da adquirente, muitos funcionários da adquirida continuaram adotando o mesmo tipo de manobras defensivas que foram essenciais para a manutenção dos seus espaços organizacionais, nos tempos de empresa estatal. Não perceberam que a era da "transitoriedade de comando" havia terminado, com a chegada da equipe de siderurgistas encarregada de substituir os políticos. Os interesses "políticos" dominantes na então empresa estatal comandada por políticos, foram afastados em prol das demandas estritamente técnicas de empresa privada agora comandada por siderurgistas-proprietários. Muitos técnicos da adquirente, que não eram "proprietários" formais pela posse direta de ações da adquirente (e indireta da adquirida), se consideravam "donos" da adquirida, pela "apropriação territorial" implícita na condição de funcionário da adquirente. Segundo um executivo da adquirida, chegava a haver um certo exagero nisso:

(227) ...eles se sentiam mais donos do que a própria administração... (E 63 A).

Essa postura de "proprietários" adotada por muitos prepostos da adquirente, contribuía para criar um ambiente de temor e predisposição à defesa preventiva dos espaços organizacionais "apropriados" pelos funcionários da adquirida, que também os consideravam "propriedades" suas. Na passagem (227), nota-se um paradoxo: o entrevistado reconhece a "condição de dono" dos representantes da adquirente, embora estabeleça certo "desnível de

legitimidade" entre a intensidade do sentir-se dono atribuído à administração e aos demais. Todas essas posturas antagônicas no sentido de "valorizar" perspectivas individuais em detrimento dos objetivos organizacionais, instaurou um clima velado de desconfiança e medo. Segundo um executivo oriundo da adquirente:

(228) Eu fui recebido com muita desconfiança por parte das pessoas. Mas era uma desconfiança que o pessoal não deixava transparecer, mas a gente sentia que tinha desconfiança, que talvez pudesse ser mais um daqueles caras que vinha pra cá pra destratar as pessoas, que eu não acredito que tenham destrutados, mas o pessoal se sentia como se tivesse sido destrutado e *invadida a privacidade* (E 41 A, grifo nosso).

Sobre o mesmo assunto, manifestou-se um executivo da adquirida:

(229) Mas nas áreas teve gente que *ficava assim meio enciumado*, meio... 'pô, *o cara está entrando na minha casa*'. *Se sentiam assim meio invadidos* (E 18 A, grifos nossos).

Quando os funcionários da adquirida olhavam o preposto da adquirente como o "cara" que estava invadindo a "minha casa" (fragmento 229), estavam tocando na essência da territorialidade: a percepção de ameaça materializada na "invasão" de um território anteriormente "apropriado" pelos mesmos como sendo um "espaço pessoal", embora legalmente pertencente aos novos proprietários. Nesse ponto, a percepção guiada pela territorialidade cria mundos paralelos: o mundo "real" do espaço organizacional que pertence aos acionistas e o mundo "virtual" da percepção (um mundo territorial) criado pela mente "possessiva" do funcionário, que pelos vínculos territoriais quase indissolúveis (Pagés *et al*, 1993), "pertence" ao ocupante. Como que num retorno aos critérios de posse orientados pela "mente primitiva", a "ocupação física" é que cria os laços efetivos de propriedade (DAWKINS, 1979; SIMMONS, 1998). Parece que essa mesma "mente primitiva" desconhece a "posse abstrata" instituída pelo direito de propriedade, para fixar-se exclusivamente na "posse física" do vínculo funcionário-organização (Schirato, 1999) como realidade efetiva.

Quando os funcionários da adquirida sentem-se "invadidos", o fazem segundo a perspectiva da relação "nós/outros" articulada simultaneamente com a relação "dentro/fora" (das fronteiras), segundo as quais os funcionários da adquirida ("nós") estão "dentro" (da adquirida), e os funcionários da adquirente ("outros") estão "fora" do território. A "invasão" é exatamente essa transposição das "fronteiras" que definem a condição "dentro/fora", estabelecida na mente dos funcionários da adquirida com base na propriedade territorial (fática) determinada pela "posse física" do espaço de trabalho. A relação íntima do funcionário da adquirida com o espaço de trabalho apropriado e privatizado é definida pela expressão "minha casa" (229). Assim, a invasão não ocorre nos espaços físicos de trabalho, mas na intimidade dos ocupantes que "se sentiam meio invadidos" (229). Sentimento processado nos domínios mentais que abrigam a dinâmica da territorialidade e que opera num nível não consciente. É importante reter essa idéia porque é do encontro dela com a realidade consciente do direito formal de propriedade da adquirente "aceito socialmente" pelo funcionário da adquirida que emergirão novas percepções da relação de propriedade, todavia contaminadas pela ambigüidade das duas perspectivas: a pessoal-territorial (funcionário da adquirida) *versus* a social-legal (adquirente). Na tangência dessas perspectivas o funcionário da adquirida é o "dono físico-efetivo" (noção de propriedade processada pela mente territorial que opera num nível não consciente) da "casa" que está sendo "invadida" pelo seu "dono abstrato-legal" (idéia de propriedade processada pela mente racional que opera no nível consciente). Outro executivo da adquirida registrou o comportamento de colegas na chegada de prepostos da adquirente:

(230) *...com esse medo, as pessoas, vamos dizer, se calavam. Bom, o que é pra fazer? Você que é o dono, né, o que é pra fazer? Ah, é... então faz isso, mexe aqui, mexe ali, tá bom. Aí ía lá e fazia exatamente o que o cara da [adquirida] falou* (20 A).

No fragmento discursivo (230), emergem elementos importantes que situam as pessoas no jogo da ocupação dos espaços. Primeiro, o preposto da adquirente é confundido com o "dono" que, num primeiro momento, eram a adquirente e um banco (os dois maiores acionistas com o advento da privatização). Não era apenas o portador do conhecimento tecnológico de uma empresa bem sucedida e compradora a ser transferido a uma empresa com problemas e que foi comprada. Era o "dono concreto" presente fisicamente em carne e osso e que mandava, dava ordens, diante do qual o funcionário da adquirida sentia medo e se calava. Esse comportamento remete para o jogo da acomodação (Staub, 2000) de natureza nitidamente política que, na essência, é orientado por uma "combinação" de interesses segundo a oportunidade e a conveniência da parte mais fraca, com aparente cálculo de riscos e oportunidades como determinante principal. A condição de "dono" autoriza "mandar fazer". E quando mandado, o funcionário da adquirida, que em posição inferiorizada "fazia exatamente o que" (230) o representante da adquirente mandava fazer. Continua o mesmo executivo da adquirida:

(231) Então, esse tipo de conflito que você via na base, quer dizer, em algumas áreas. O cara *acedeu por medo, por* não se colocar... não enxergar... *não levar a coisa pro lado técnico*, levar a coisa pro lado... 'não, ele é dono e ele tá falando, então eu vou me submeter'. Vamos dizer assim, montou a *estratégia de sobrevivência por submissão* e não por se engajar, porque essa postura de submissão não existe, *no fundo não tá se comprometendo*. Bom, isso existiu em algumas áreas (E 20 A, grifos nossos).

Assim, o jogo de acomodação praticado pelo "mais fraco", é uma manobra defensiva que, embora passe pela submissão, garante a permanência no espaço de trabalho e, além disso, não provoca a "ira do dono". O funcionário da adquirida "montou" e colocou em prática uma "estratégia de sobrevivência por submissão" (231), evitando engajar-se, comprometer-se, assumir sua parcela de responsabilidade na recuperação da empresa. Se o representante do "dono" visto como o próprio "dono" pelo funcionário da adquirida se "excedia" na capacidade

de "mando" oriunda desse "acordo tácito" em torno da relação de poder, o representante da adquirida, visto como subordinado, simplesmente preferiu omitir-se no processo. Aceder por medo e conveniência. Arranjo de forças que teve conseqüências imediatas, segundo o mesmo executivo da adquirida:

(232) E eu acho que esse tipo de conflito, ele aconteceu em várias unidades, das quais, houve algumas que, vamos dizer, que *o cara entrega o jogo antes do tempo, em prejuízo, no final, da empresa, no meu entender, desse processo de integração* (E 20 A, grifo nosso).

Segundo a manifestação expressa (232), o comportamento dos dois funcionários foi, em essência, contrário às possibilidades de interação sinérgica, porque "integração significa fazer junto, compartilhar atividades" (PIEMONTE, 2004, p. 1). Da perspectiva da análise de discurso, os sujeitos discursivos instituíram seus lugares, seus afazeres, seus deveres e, no ponto em que deveriam convergir, simplesmente divergiam, se distanciavam. Do ponto de vista da territorialidade, as possibilidades de interação comportamental e de integração de atividades foram prejudicadas, já que o "desnivelamento" estabelecido pelo comportamento de ambos afastou essa possibilidade. Seria difícil fazer com que pessoas situadas em níveis diferentes pudessem "fazer juntas" compartilhando atividades, o que prejudicou o potencial de ganhos sinérgicos. Prejuízo decorrente do posicionamento retraído, de medo, não-cooperativo, de "resistência tímida", detectado pela análise e testemunhado pela observação participante do executivo da adquirida (233):

(233) ...teve até uma pessoa da [adquirente] que se sentiu à vontade comigo e falou: 'pô, mas tem resistência'. Eu falei: 'não é resistência, é medo'. O cara [da adquirida] tem medo de se expor. Então, é um tipo de resistência, mas é uma resistência tímida. É uma resistência, poderia entender como resistência, mas é medo (E 20 A).

As manobras defensivas do pessoal da adquirida, embora silenciosas, provocavam reações negativas nos funcionários da adquirente:

(234) Eles nunca reagiram... eles nunca falaram não. A própria razão... eles não trombaram conosco. Hora nenhuma eles chegaram e 'nós não queremos fazer assim'. Tudo que nós propusemos até hoje foi aceito na mesa, mas por trás, uma dificuldade muito grande (E 34 A, grifos nossos).

Não reagir, não falar, não trombar, mas também não cooperar, se constituiu numa forma de competição territorial sutil e difícil de combater, já que não havia o confronto direto, a manifestação clara, a reação explícita. Diante dessa letárgica omissão, os funcionários da adquirente ficavam sem ação. Manobra defensiva que desarmava e paralisava os representantes do "dono". Parece que na "memória coletiva" dos funcionários da adquirida ainda existem resquícios das táticas de sobrevivência organizacional dos tempos das diretorias políticas, na qual, a cada mudança de governo, havia retorno dos que estavam afastados. Depois da privatização, continuaram aplicando os mesmos expedientes de proteção das suas práticas, dos seus espaços de trabalho:

(235) Práticas operacionais que a gente mostra pra eles, eles vêm cá e vêm como é que faz, chega lá tá fazendo do mesmo jeito. [...] A gente vai lá explica como é que faz, eles fazem... Nós vamos embora e eles voltam a fazer igual fazia (E 43 A).

Na passagem (235), o executivo relata casos de jogo do descumprimento estratégico (Simmons, 1998), que consiste na promessa explícita de cooperar e depois, no momento oportuno, não cumprir o acordo. À semelhança do que acontecia nos tempos de estatal, após a privatização, também não havia "punição" para o descumprimento de ordens, normas e procedimentos operacionais. Nas palavras de um executivo aposentado pela adquirente, mais tarde contratado pela adquirida:

(236) Pesquisador: Houve punição, como é que era tratado isso? Resposta: Não, mesmo a gente sabendo que muitas coisas [eram] boicote explícito, nunca foi

proposto punição pra nenhum deles, certo? Era proposto, mas nunca foi aplicado. E foi inclusive proposto, mas *a direção, a administração, nunca aceitou, que fosse ninguém punido por isso*. Não que eu saiba, tá certo? (E 42 B, grifo nosso).

Essa política do alto comando, possibilitou aos funcionários da adquirida "desafiarem" as ordens dos "novos donos", sem colocar em risco o seu espaço de trabalho ou de serem punidos mediante aplicação de outros dispositivos da legislação trabalhista. Todavia, na visão de um dos importantes dirigentes da adquirente que atuou na adquirida no período pós-privatização, o problema seria mais complexo:

(237) Existiam barreiras, tanto por parte da [adquirente], como por parte do pessoal da [adquirida]. Cada um queria defender o seu espaço [...] Quer dizer, o pessoal da [adquirente], com aquela imagem... imagem não, né... tecnicamente superior, vindo de uma empresa com toda uma estrutura consolidada, e lá [na adquirida], o pessoal com medo de perder seu espaço... (E 48 A).

O executivo percebeu com clareza, a complexidade posta pelo comportamento territorial, segundo o qual, cada um "quer defender seu espaço" (237). Se de um lado os prepostos da adquirente visavam a conquistar novos espaços de atuação profissional, os funcionários da adquirida os encaravam com "medo de perder seu espaço" de trabalho (237). Provavelmente, grande parte dos problemas decorreu da falta de plano de "junção" das atividades das duas empresas, com atribuição explícita de responsabilidades, objetivos, tarefas, padrões de desempenho e prazos de execução.

### **7.3.3.3 Hostilidades contra prepostos da adquirente**

A territorialidade como competição pela ocupação do espaço pode manifestar-se de diversas maneiras. Considerando que não há espaço cultural para batalhas campais, raramente os confrontos chegam às vias de fato. Assim, além dos jogos territoriais, os conflitos diretos ficam mais no nível das escaramuças verbais explícitas ou implícitas, em ironias, gestos, expressões faciais e outras formas linguagem não-verbal de manifestação de desconforto e

desagrado pela presença de "elementos estranhos". A despeito da forte noção de pertencimento a um "seleto grupo profissional", patrocinada pela identidade comum da alma de siderurgista, siderurgista também se opõe a siderurgista quando existe percepção de ameaça de invasão de território. Havia medo do "desconhecido":

(238) *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, em todos os níveis. Era muito medo da privatização porque era o desconhecido, ninguém sabia como era a [adquirente]... (E 70 A, grifos nossos).*

Na passagem (238), descreve-se o clima de medo instalado pela privatização e como os temores produziram expectativas negativas com relação à chegada dos prepostos da adquirente. A certeza de que "cabeças vão rolar" (238) ativou a percepção de ameaças e disparou os mecanismos de defesa territorial. Essa "percepção" criou uma realidade "objetiva" desfigurada, inexistente (Dawkins, 1979; Tuan, 1980; Viscott, 1982; Simmons, 1998; Nóbrega, 2001) aos olhos dos funcionários da adquirida e levou à adoção de posturas defensivas para "receptionar" os "siderurgistas" da adquirente. E como forma de prevenção em relação às "prováveis" demissões, ao "cortar cabeças" (238) armou-se um cenário absolutamente desfavorável à interação pessoal e profissional dos técnicos e à "junção" das atividades operacionais e administrativas das duas empresas.

Essa questão remete as reflexões para outras instâncias e sugere que a territorialidade evoca questões alocadas em região mais profunda do que aquela que abriga a alma de siderurgista. É de ser levado em conta também que houve dois momentos de maior tensão: o primeiro, logo após a privatização, fase que se caracteriza pela participação acionária minoritária (UNCTAD, 2000), quando os primeiros grupos de técnicos da adquirente foram encarregados da realização da diagnose que avaliaria as reais condições do parque industrial da adquirida. E segundo, o advento da participação majoritária caracterizada, segundo a



mesma instituição, pelo controle de 90% do capital votante, que implicou a exclusão do sócio problemático, o *dropdown*, ao mesmo tempo em que a adquirente assumiu efetivamente o comando dos destinos da adquirida, com imediata mudança na forma de tratamento das interações e exploração das potencialidades estratégico-sinérgicas. Essa mudança também teve implicações territoriais para as pessoas, uma vez que o lado político passou a ter outro tratamento, concomitantemente às novas formas de integração operacional e administrativa.

Existem fatores que debilitam a consistência das fontes orais: primeiro, o longo tempo entre a ocorrência de alguns fatos e a realização das entrevistas. Muitos incidentes narrados, ocorreram há quase 10 anos. Segundo, muitos funcionários tanto da adquirente quanto da adquirida "não assumiram" que estiveram envolvidos em conflitos abertos, negando a ocorrência de atritos por eles protagonizados ou que tivessem pelo menos a participação deles, como atores ou espectadores. Esse foi o caso de um executivo da adquirente que, mesmo tendo "ordenado" ou "pedido" que os prepostos da adquirente passassem a usar o uniforme da adquirida, como forma de minimizar a "diferença" e "neutralizar a presença ameaçadora deles" nas dependências da adquirida, conforme esclarecido pela entrevista de um dos técnicos da adquirente, que "vestiu o uniforme da adquirida":

(239) ...no final, quando tava nos dias de vir embora, faltavam uns seis meses pra vir embora, eu lembro que o *nosso chefe pediu pra gente vestir o uniforme da [adquirida] e nós vestimos o uniforme da [adquirida]*... (E 68 A, grifo nosso).

Quando o executivo que fazia as vezes de "nosso chefe" (239) foi entrevistado e indagado sobre as reações hostis dos funcionários da adquirida e sobre a providência da troca de uniformes, ele negou peremptoriamente a existência de conflitos entre o pessoal das duas empresas:

(240) Reação nenhuma, sô; chega lá, começa a trabalhar, não tem problema nenhum. Só na reforma do alto-forno, tinha muita gente de obra lá, é que nós passamos, de

uma certa parte pra frente, a usar o uniforme da [adquirida]... O motivo é que tinha um volume de gente enorme, de empreiteira, aquele mundão de gente, Então, achamos melhor... (E 64 A).

Nas palavras do "chefe" os motivos foram de outra ordem, que não a dos conflitos entre pessoas da adquirente que estariam supostamente "invadindo" o território de "propriedade" dos funcionários da adquirida, que o defendiam de todas as formas. Pelo contrário o executivo atribui a decisão a outras pessoas, que a teriam tomado por um motivo utilitarista:

(241) Eles acharam melhor lá pelas tantas usar o uniforme da [adquirida]. Foi até melhor, porque tava gastando uniforme adoidado (risos)... (E 64 A).

O "eles" indiferenciado seriam os funcionários da adquirente, que estariam "gastando uniforme adoidado" (241), transferindo a "responsabilidade" da decisão para eles, e desviando o foco da causa fundamental que motivou a troca de uniformes. Além, é claro, de transferirem as despesas para a adquirida, que daria o fundamento utilitarista da decisão. Nesse sentido, essa forma de "negação da realidade" em nada contribui para o estudo da complexidade que envolveu a aproximação das empresas via interação de pessoas para a realização das atividades indispensáveis à exploração dos efeitos sinérgicos do negócio.

O prejuízo à pesquisa decorre do fato de que a negação opera uma supressão da riqueza complexa das interações de aproximação entre as pessoas das duas empresas, que são percebidas como "conquista/defesa" de território, respectivamente, por prepostos da adquirente e da adquirida. As dificuldades de interação pessoal não se enquadram numa linearidade simplista que resolva facilmente o conflito em si, já que não há fórmula que alcance todas as sutilezas presentes. Na continuidade da entrevista, o mesmo técnico da adquirente conta como fora "interpelado" por uma gerente da adquirida, quando o viu com o "outro" uniforme:

(242) ...eu encontrei com a gerente lá [da adquirida] e ela falou assim: 'Eu não acredito que você tem duas caras'. Eu perguntei 'Por quê?'. Ele disse: 'Você já foi criticado, vocês de uniforme da [adquirente] e vocês hoje vestindo o uniforme da [adquirida]?'. Eu falei: 'Nós estamos no mesmo barco e daí, é a mesma empresa, pô' (risos)... (E 68 A)

Assim, foi criticado por usar o uniforme da adquirente, da mesma maneira como foi criticado por trocar de uniforme, a ponto de ser visto como sujeito de "duas caras" (242). Ou seja, para a funcionária da adquirida, a troca de uniforme contém um elemento de falsidade, algo de ilegítimo, que não convence. Nesse caso, parece que, embora o "hábito faça o monge", segundo a sabedoria popular, a troca de uniforme não opera a "unificação" em pessoas que se percebem "separadas" por pertencerem a territórios diferentes. Mas, o mais interessante é que o presidente da adquirente e comandante de novo sistema empresarial, é elogiado por "vestir o uniforme da adquirida" (242) nas visitas às dependências da empresa.

Muitos funcionários da adquirida também negaram a existência de conflitos no geral e em particular. Muitos outros simplesmente preferiram "silenciar" sobre os incidentes, cuja ocorrência foi comentada por outros colegas, das duas empresas. Além disso, passado o período inicial de apreensão, medo, angústia e temor de perder o emprego, muitos funcionários da adquirida passaram a se aproximar e a interagir com os funcionários da adquirente, principalmente quando perceberam que não haveria demissões indiscriminadas. Outros ainda perceberam que os funcionários da adquirente tinham uma preocupação eminentemente técnica, e pessoalmente, não tinham intenção de se transferirem de Minas para São Paulo. Essa interação técnica permitiu que as interações pessoais se tornassem mais amenas, incluindo a formação de relações amistosas fora das instalações da empresa. Para isso contribuiu o fato de que houve troca da alta administração, mas muitos cargos gerenciais foram mantidos ocupados por funcionários da adquirida. Por todas essas questões, seria difícil hoje, ao tempo das entrevistas, reconhecer as hostilidades, até porque muitos perceberam que

eram despropositadas e tinham uma certa inibição diante da evocação desses incidentes. Todas essas nuances, de certa forma, debilitam a análise dos conflitos, embora não a invalidem. Assim, além das manobras defensivas comentadas em outro tópico, cuja característica era o "disfarce", o que as tornava perceptíveis, somente mais tarde, havia também manifestação explícita de hostilidades, dirigidas aos prepostos da adquirente. Segundo a entrevista de um técnico da adquirente:

(243) ...eles falavam assim '*aí vem o queijo*', que era o jeito de identificar os mineiros que estavam chegando (E 05 A, grifos nossos).

A palavra, na sua interatividade imanente, é sempre dirigida a outro (Bakhtin, 1992), o que faz com que "o queijo", embora "enunciado" entre colegas da adquirida, tenha a "intencionalidade intrínseca" de que fosse "ouvido" pelo "destinatário final", que era o funcionário da adquirente. Segundo Maingueneau (1997, p. 98, grito do autor) o uso da ironia é motivada por seus efeitos de sentido produzido por deslocamentos, discordâncias, sutilezas, já que "*subverte a fronteira entre o que é assumido e o que não o é pelo locutor*". Do ponto de vista da territorialidade, trata-se de uma hostilidade explícita, apesar dos disfarces revelados pela análise lingüística. E como ato hostil tem a finalidade de, primeiro, depreciar (Fiorin, 2003) e, depois, intimidar, afastar, marcando o distanciamento que deveria assinalar o fato de não serem bem-vindos, os "mineiros que estavam chegando" (243), supostamente tomariam o lugar dos paulistas.

(244) ...você tinha uma rejeição muito grande. Eu lembro que um dia eu tava no Gonzaga [bairro da cidade de Santos] esperando o ônibus. E eu entrei no ônibus da [adquirida] e quando eu entrei, eles gritaram: "opa, tem um pelego aí, hein, abre o olho". [...] Aí qualquer coisa que comentava, falavam: "ó, cuidado com o pelego, hein?" (risos)... (E 68 A)

Embora a mesma estratégia de "mostrar" a rejeição, o termo utilizado é outro. Se antes havia uma referência pejorativa à origem dos funcionários da adquirente, agora o "discurso sindical" implícito no termo "pelego" adverte para as "ligações negativas" de preposto da adquirente com a o seu empregador. E a razão da hostilidade explícita estava na desconfiança, na idéia de que os prepostos da adquirente estavam lá para trazer prejuízos aos representantes da adquirida:

(245) Mas isso acontecia, mas depois não, isso foi no princípio realmente que a farda cinza, que é a nossa farda, o pessoal olhava com um sentimento, entendeu? 'Opa, esse pessoal tá aqui pra dedar, esse pessoal tá aqui, entendeu, pra incomodar a gente'. Mas no final, quando a gente tava no final lá, a gente sentiu que isso aí acabou, pelo menos isso aí né. (E 68 A).

Embora "no final" (245) houvessem cessado as animosidades, é interessante notar na escolha lexical do técnico da adquirente uma provável pré-disposição para o enfrentamento, já que o funcionários da adquirente olhavam para a "farda cinza, que é a nossa farda..." (245) com um "sentimento" indefinido de temor e rejeição. Por associação farda lembra soldado, que lembra missão, que lembra combate, que lembra invasão, que lembra inimigo, que lembra conquista, que lembra derrota de adversários! Ou seja, talvez os funcionários da adquirida não estivessem tão enganados quando percebiam os prepostos da adquirente como "invasores", já que eles próprios diziam que estavam de "farda" e não de uniforme, provavelmente "vestidos para as batalhas" de conquista da adquirida. Quanto à complexidade, a análise também deve levar em conta que os preconceitos existiam de ambos os lados. De um técnico da adquirente, dizendo das dificuldades de interação com o pessoal da adquirida, por motivos que "desqualificam":

(246) Você veja só, o pessoal que participa das reuniões é o pessoal de gerência, ok? São os engenheiros da manutenção, engenheiros da operação e mais o pessoal nosso e o empreiteiro [...] É até esquisito você falar, mas *tinha gente lá que parecia que nunca tinha feito um psicotécnico na vida, o cara é completamente despreparado, louco, ele gerente lá, não tinha um mínimo de formação, de capacidade de lidar*

*com as pessoas, Então, esse povo... ele chegava lá e levantava ainda mais problemas, às vezes, por exemplo, ele não tinha tempo de participar de reunião, às vezes não podia participar, Então, às vezes levantavam-se coisas, lá na reunião, que ele não tava lá pra responder aí vinha o bafafá, porque normalmente o seu gerente também vem em cima pra saber as reações... (E 10 A, grifos nossos).*

A interação pessoal e a integração das atividades operacionais e administrativas, tinha como pano de fundo um cenário marcado por imagens fortemente negativas, em relação aos colegas da adquirida, a ponto de colocar em dúvida a sanidade dos técnicos da adquirida. Há nítida marcação de diferenças e distanciamentos, que dificultam a aproximação das pessoas, cuja co-operação seria indispensável para os propósitos sinérgicos do negócio. Além do mais, a desconfiança que acompanha a visão negativa dos colegas, aprofunda ainda mais as dificuldades:

(247) ...o que tá acontecendo na realidade, muitas vezes, você é chamado pra ir à reunião às pressas, e muitas das vezes também... eles ficavam calculando as coisas pra poder dificultar, sabe? [...] eles fugiam da gente, às vezes, entendeu? E a gente tá lá pra trabalhar [...] o pessoal fica procurando, não só colocar as dificuldades, fica procurando um furo. Procurando um furo seu pra poder chegar lá e... (E 10 A).

Se "eles" da adquirida ficam procurando um "furo" para explorar como fraqueza do pessoal adquirente, definitivamente está instalado o clima de desconfiança recíproca, o que enseja posturas de constante vigilância, em atitudes e comportamentos que desviam energias das reais necessidades da organização. Provavelmente há mais perda de tempo em "vigilância" do que em procedimentos organizacionais, afinal, não dá para deixar "furo" (247). Todavia, à medida que as análises se aprofundam, mais elementos emergem e ratificam a complexidade da aproximação de pessoas, rotinas e empresas. Indagado sobre a incumbência de trabalhar na adquirida, um corolário de idéias próximas da ambigüidade, a respeito do assunto:

(248) Olha, nós recebemos como um desafio e com um pouco de medo até, porque você estava indo para casa dos outros, não tá deixando de ir para casa dos outros... (E 10 A).

À primeira vista é um desafio, que provoca medo. Medo, aparentemente não pela demanda do serviço, mas porque estava "indo para casa dos outros" (248), colocando, de certa forma, sob suspeita, a legitimidade da adquirente em enviar seus representantes para a realização de trabalhos na adquirida. Se a casa é "dos outros", ao entrar nela, estava "invadindo" a "propriedade alheia". E estava invadindo logo a casa, um "reduto sagrado", pessoal, intransponível, afastado da rua e das coisas do mundo, no entendimento de DaMatta (1997), em sua análise sobre as ambigüidades atitudinais e comportamentais no Brasil. Era a "casa dos outros" mesmo em se tratando de empresa adquirida pela compradora, da qual o entrevistado era um dos representantes. Assim, o "soldado" de farda, recebe a missão de invadir a "casa dos outros", habitada por "gerentes despreparados, loucos, sem formação e capacidade para lidar com as pessoas", que só procuram levantar problemas e ficam à espreita de um "furo", não é de se estranhar que ocorressem

(249) ... vários problemas de relacionamento [...] tivemos problemas com o pessoal da [adquirida] e tivemos problemas grandes com o pessoal de empreiteira também... (E 10 A).

Aparentemente, esse corolário de contradições ratifica a precariedade da intervenção, sem um programa objetivo de papéis, atribuições, responsabilidades, objetivos, padrões de desempenho e prazo de aproximação das empresas, considerando que muitas ações ficaram por conta do "jeito das pessoas".

Na opinião de um executivo da adquirente, as dificuldades seriam de ordem sociológica, com diferenças históricas marcadas por traços culturais arraigados e distintivos:

(250) ...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 e aquilo ali *criou um mal estar dentro dos funcionários da [adquirida]*. Então, a maior *dificuldade nossa era tentar levar os nossos conhecimentos pra eles*, porque eles *sempre falavam assim: 'puxa vida, uma firma de Minas Gerais quer ensinar a gente a trabalhar'*. Até nesse aspecto existia dificuldade, *não era só no aspecto de processos e procedimentos que nós tínhamos dificuldades...* (E 28 A, grifos nossos).

Nesse sentido, uma empresa do maior Estado da federação não poderia ser comprada por outra sediada num Estado menos potente. E seria ousadia uma empresa mineira pretender ensinar a gente de São Paulo, a trabalhar. Afinal, paulistas seriam aficionados pelo trabalho (250). Diferenças históricas e culturais que inibem a transmissão de conhecimento e extrapolam as questões de processos e procedimentos operacionais e administrativos, já que as dificuldades migram para o nível da territorialidade. O jeito cultural paulista de trabalhar teria que dar lugar ao jeito mineiro de fazer bem-feito e produzir aço, segundo o estilo japonês.

A visão defendida pelo executivo é reforçada pela percepção de um técnico que atua no nível operacional:

(251) ...eu acho pessoalmente que eles até hoje não aceitaram a [adquirente] ter encampado a [adquirida], eles tem um pouco de orgulho ferido por isso... (E 37 A).

A "encampação", termo que implica a conquista territorial da adquirente, feriu o orgulho deles, os funcionários da adquirida e isso se refletiu na forma de perceber a transferência de tecnologia. Feridas demoram para sarar e enquanto isso não acontece, há mágoas e ressentimentos. E se há feridos, há quem feriu. Quem fere e quem foi ferido representam indivíduos que estão em lados opostos, em lugares diferentes. Irreconciliáveis, a despeito do discurso da integração, cujas diretrizes pareciam perder-se na linha de comando e nem sempre chegavam ao local em que deveriam chegar, que são os lugares de realização das tarefas:



(252) ...talvez até por não concordar muito com a nossa presença ou não concordar muito com as nossas atitudes, às vezes... O nível gerencial tem se mostrado muito receptivo, muito receptivo, dando total apoio à [adquirente], mas o outro nível mais abaixo, eu acho que já não era tão aceitável, eu acho, inclusive, que *era o entrave maior* de ter sido bem melhor do que o que nós fomos fazer lá, sabe? (E 37 A, grifo nosso).

Nesse sentido, pela postura defensiva de alguns níveis de comando, adiciona-se mais um ingrediente aos desacertos e, de certa forma, endossa a resistência no nível da operação. Dado o silenciamento do pessoal da adquirida, a história dos confrontos é contada muito mais pelos técnicos oriundos da adquirente. Muitos deles estavam aposentados e foram contratados no período seguinte à privatização para assumir o controle de postos-chave, formando um círculo de confiança e apoio à nova diretoria que estava assumindo a condução dos negócios da adquirida. Nessa época, as tensões estavam à flor da pele. Segundo um dos profissionais, funcionário que se enquadra nessa condição, foi um período de muitos problemas:

(253) Foi quando *nos trouxeram pra cá* [em 1995] *pra gente assumir*, digamos assim, o *controle*. E, junto com isso, também *começaram os problemas* e que não foram poucos, foram muitos, porque houve um *choque de cultura, de cultura, de ciúme e de medo das pessoas* (E 41 A, grifos nossos).

Como o entrevistado (fragmento 253) fazia parte da segunda turma, quando chegou, já estava instalado o problema da competição pelos espaços de trabalho. Além do sentimento natural de conquista/defesa presente no encontro de prepostos das duas empresas, segundo o executivo, havia o "despreparo" de representantes da adquirente para a realização da tarefa, do ponto de vista do relacionamento:

(254) Os problemas na época da privatização... eu não fui da primeira equipe que veio, problemas terríveis eram de relacionamento das pessoas, as pessoas que aqui estavam se sentiram invadidas e também eu acho que não teve o tato e nem a preparação prévia para as pessoas fazerem uma abordagem sem ferir os brios e sem deixar que as pessoas se sentissem invadidas. Então, os problemas de relacionamento quando a gente chegou pra cá, eram terríveis. E, muitas vezes, não só profissional, chegava ao cúmulo de ter relacionamento pessoal mesmo. Então, era muito complicado (E 41 A).

O não-discernimento entre os limites de atribuições, responsabilidades e poderes fizeram com que os problemas passassem do campo profissional para o pessoal, aumentando o potencial dos conflitos em prejuízo da realização das tarefas de recuperação da adquirida. Foi o que aconteceu, segundo o mesmo executivo:

(255) *...você propunha mudança de rotinas, as pessoas não aceitavam, não queriam. Então, essa primeira equipe que veio, em vez de convencer as pessoas, impunha: 'não, você vai fazer porque eu tô mandando, esquece o que você sabe e faz o que eu tô mandando'. Por sua vez, o pessoal que aqui estava e que era quem tinha que operacionalizar aquelas mudanças de rotina, boicotava essas mudanças. Fazia, mas boicotando pra não dar certo* (E 41 A).

Nesse fragmento (255), a evidência de que a prática é um território, um espaço de produção e realização das pessoas. É também o ponto de fusão funcionário-organização (Schirato, 1997) e que se torna ponto de resistência. As pessoas se ligam à organização pelo exercício de um papel (Foote, 1951; Burke; Tully, 1997; Rodrigues, 1997) que as pessoas privatizam pelas várias formas de investimentos afetivos (Chanlat, 1991) que nele fazem. E é nesse ponto que ocorre a ruptura da relação de autoridade formal implicada na condição de proprietário e instala a "não-linearidade causal" entre propriedade e operação. Mesmo sendo propriedade e operação faces da mesma moeda, esta precisa ser negociada à parte. Segundo o fragmento discursivo (255), os representantes da adquirente "mandavam" fazer, independentemente da vontade dos encarregados de execução da rotina. Ou seja, invadiam o território da prática operacional. Como gesto de defesa pela "invasão não negociada" da operacionalização da rotina, os "donos" do território da rotina "boicotavam essas mudanças. Faziam, mas boicotando pra não dar certo". Ou seja, para defenderem-se do "ataque" dos membros da adquirente, independentemente do direito formal de fazê-lo, passaram a prejudicar a organização, fazendo mal feito, exatamente para que não desse certo da forma como "foram obrigados" a fazer.

Os ataques nem sempre foram "silenciosos" ou mostrados na forma deliberada de "fazer errada para dar errado". Muitas vezes a rejeição das instruções, a desobediências às "ordens" eram manifestadas por meio de agressões verbais:

(256) ...nessa época, houve uma rejeição muito grande, inclusive eu me lembro de que o chefe de departamento que era o [...] na época dos altos-fornos, ele perdeu o cargo dele de chefe de departamento por causa de nós, porque ele *tentou agredir a gente com palavras* (E 68 A, grifo nosso).

A despeito da política de não-punição adotada pelo alto comando, ocorreu essa demissão e outras provavelmente, graças à total impossibilidade de interação dos técnicos das duas empresas. Assim, como havia "resistência territorial" dos técnicos da adquirida, os prepostos da adquirente foram encarregados de realizar uma "missão". E a cumpriram:

(257) ...porque o presidente da empresa [adquirente] falou: 'Vocês vão pra lá com essa missão, vocês vão colocar, injetar carvão nos fornos...' [...] *ai nós fomos e fizemos na marra*, mas nós tínhamos o objetivo de fazer, né? (E 68 A)

E volta à cena a questão da ausência de um plano de intervenção com atribuições definidas previamente para cada um dos participantes. Assim, com "espírito missionário", os técnicos foram cumprir seu dever e o fizeram "na marra", segundo mandado pelo seu presidente. Esse fragmento (257) instaura outra questão crítica das aquisições: a dissociação da intencionalidade abstrata dos discursos de "orientação" e o "discurso prático" do que é colocado em ação. E o fizeram "na marra" a despeito do discurso da "preservação da cultura da adquirida" (fragmento discursivo 205). Para estabelecer a linearidade causal propriedade-operação foi preciso demitir e "fazer na marra", aparentemente quando esgotados os recursos da negociação.

Mas, como em termos de territorialidade, a cada ação de conquista corresponde uma reação de defesa, o chefe de departamento da adquirida que tentou agredir verbalmente o

pessoal da adquirente (fragmento 256), lançou mão de outro expediente de boicote: interrupção dos canais de comunicação entre técnicos da adquirida com os da adquirente:

(258) ...ele [chefe de departamento da adquirida antes de ser demitido] proibiu o pessoal de conversar com a gente, os supervisores, os coordenadores e...nós *ficamos praticamente abandonados, nós ficamos lá sem pai e nem mãe...* (E 68 A, grifo nosso).

Além dos cerceamentos à comunicação com os membros da adquirida impostos pelo então chefe de departamento, o fragmento discursivo (258), deixa transparecer a inexistência de programa de atuação, a ausência de canais de comunicação, linhas de responsabilidade de condução das reformas segundo um plano de intervenção previamente acordado entre as empresas. Há uma certa "orfandade" implícita no "sem pai e nem mãe" (258), que potencializou a sensação de abandono dos técnicos da adquirente. Expressão que inclui a "ausência" da adquirente, no sentido do apoio direto de superiores.

A história da junção das duas empresas é uma trajetória que começou na privatização em 1993 e se alonga até hoje, uma década depois. Primeiro havia o problema da participação minoritária e o do sócio banqueiro com o qual a convivência não era pacífica. Depois, com a obtenção do controle acionário, vieram os problemas decorrentes da pressão dos concorrentes sobre os órgãos públicos de restrição ao monopólio econômico, que dificultavam a efetiva integração operacional e administrativa das empresas. Porém, a despeito dessas dificuldades, é notória a ausência de um modelo de cooperação que atenuasse os conflitos territoriais entre técnicos das duas empresas. Nesse sentido, são os próprios funcionários que sentem a falta da atuação mais presente das diretorias. E depois de tanto tempo ainda existem resistências que um técnico da adquirente percebe como "sentimento de revolta":

(259) Acho que *continua o sentimento de revolta quando a gente vai* [lá na adquirida]. Aquilo que eu falei, a gente consegue trazer algumas pessoas para o nosso lado, existem muitas pessoas lá que trabalham junto com a gente como se fossem da nossa equipe, *mas existem aquelas que são reacionárias, que não*

*participam, que acham que não devem, que continuam pensando que a gente vai lá para suprir um cargo que poderia ser deles. Então, existe ainda esse sentimento lá (E 69 A, grifos nossos).*

Na opinião do mesmo técnico, a adquirente nada teria feito no sentido de eliminar os impasses e aumentar as interações pessoais não conflituosas. E se o fez, não foi percebido por aqueles que estavam na "linha de frente", já que a percepção cria a realidade (Dawkins, 1979; Tuan, 1980; Viscott, 1982; Simmons, 1998; Nóbrega, 2001) que é vivenciada no cotidiano:

*(260) A [adquirente] também não fez muito para resolver essa questão, porque as duas reformas que foram feitas, de 2000 e 2001, foram uma imposição da [adquirente] que fosse feito com o grupo da [adquirente]. Então, não vi alguma ação que fosse feita assim pela direção pra melhorar esse sentimento, sei lá, trocar algumas pessoas, fazer uma reciclagem, fazer um intercâmbio, trazer funcionário pra cá, colocar aqui, mandar daqui para lá. Então, até hoje não foi feita essa tentativa de melhorar por esses métodos... (E 69 A, grifos nossos).*

Na opinião do técnico, além de não contribuir para neutralizar os atritos entre funcionários das duas empresas, a "imposição" da adquirente contribuiu para instauração do descontentamento e do clima de competição pela preservação dos espaços. Uma "imposição" sempre contém um teor de força invasiva, uma violência intrínseca, uma ocupação de espaço que exclui. No caso, teria sido imposto "um grupo da adquirente" o que implicou a exclusão de técnicos da adquirida dos trabalhos de reforma. Isso levou a ações de restrição física de acesso a certas áreas operacionais, ainda que necessário para a execução das obras. Além da "proibição" da comunicação entre funcionários das duas empresas, um dos gerentes da adquirida chegou a "expulsar" técnicos da adquirente de uma das áreas dominada "operacionalmente" por ele:

*(261) E houve problemas seriíssimos realmente. Um cara... de um gerente do alto-forno colocar uma pessoa [da adquirente] pra fora do alto-forno lá, porque não era pra fazer o serviço (E 69 A).*

É um caso típico de ação territorial de proteção de espaço organizacional "privatizado" que acarreta prejuízos diretos para a organização. Depoimento que atualiza a questão da não-linearidade causal entre propriedade e operação, já que o gerente da adquirida "ignorava" a "ordem" emanada pelo alto-comando do que já seria o "sistema".

(262) ...20% do serviço, a gente *tinha que entrar na área realmente dos outros lá*, que era uma dessas áreas que esse cara tirou o meu pessoal lá, né. E, num dia lá, alguém dele reclamou que a gente tava entrando no forno, que tava correndo risco, *Então, eles mandaram parar*, falaram: 'Que *aqui você não entra sem minha autorização*'... (E 69 A, grifos nossos)..

Na polifonia da passagem discursiva (262), a presença implícita do espaço organizacional "privatizado", já que para entrar nele, os técnicos da adquirente precisavam da "minha autorização". Ou seja, só quem tem autoridade sobre o espaço, pode controlar o acesso, mesmo sabendo que os que estavam lá para "invadi-lo" eram prepostos do proprietário formal do território organizacional em jogo.

Além das escaramuças verbais, "chacotas", restrições físicas de acesso às áreas da reforma, pessoas da adquirida teriam partido para a "sabotagem séria" (Simmons, 1998, p. 167) do trabalho dos técnicos da adquirente:

(263) Nós tivemos dificuldades até o final [da obra]. *Houve caso de sabotagem do nosso serviço*. A gente não pode afirmar, mas supõe que por orientação de alguém da própria empresa. Então, houve um conflito grande (E 69 A, grifo nosso).

Esse incidente é relatado por outro técnico que participou das reformas:

(264) Pra vocês terem uma idéia, houve um caso que aconteceu. Nós tínhamos uma obra civil pra fazer e o forno já tinha entrado em operação e nós tínhamos uma obra civil pra terminar. E essa obra civil, ela era uma galeria. Então, todas as vezes, nós íamos lá, escavávamos a galeria, preparávamos, fazíamos a reforma e tal. *De noite eles jogavam água da granulação de escória em cima da obra todinha. Durante quarenta dias eu fiz reunião com ele pra tentar resolver esse problema e não resolveu...*(E 71 A, grifo nosso).

Segundo Simmons (1968, p 168), a “sabotagem é a territorialidade agressiva” que fugiu do controle das pessoas. Nesse estágio, as emoções seriam extremas e dominariam completamente as faculdades racionais do indivíduo. Insiste a autora que, em vista do impacto e dos efeitos nocivos (danos à obra realizada pelos técnicos da adquirente), a sabotagem seria difícil de ocultar e de explicar e, muito menos, ser aceita pelos que foram prejudicados, a despeito da "paciência mineira" ou "paciência bíblica de Jó" dos técnicos da adquirente, que durante 40 dias tentaram resolver a questão com o gerente do setor no qual acontecia a sabotagem noturna, concomitantemente às atividades de operação normais da usina. A competição territorial extremada prejudica a organização (Simmons, 1998; Staub, 2000a; Staub; Bulgacov, 2000), porque, nesse nível, os "impulsos territoriais saíram do controle e, provavelmente, eclipsaram a atenção racional nas metas e nos objetivos da empresa” (Simmons, 1998, p. 170), implicando desperdício de recursos já escassos e perda de produtividade para a adquirida.

As recordações de um dos técnicos da adquirente e que remetem para a época das reformas dão conta de enormes dificuldades causadas pelas resistências em todos os níveis organizacionais da adquirida:

(265) Eu posso te dizer que foram tempos duros e árduos porque cooperação do pessoal da [adquirida], nós não tivemos nenhuma, nenhuma, nenhuma, em nada, em praticamente nada. Nós tivemos que vencer muitas barreiras [...] Em todos os níveis, eu posso te dizer isso, nós tivemos resistência em todos os níveis, não foi só no nível de peão, não, mas todos os níveis que a gente precisou de ajuda ou de cooperação na reforma, nós não tivemos (E 71 A)

A negação de apoio, além da resistência manifesta é uma forma de competição territorial. E ao que tudo indica, sempre que foi preciso, não havia cooperação. Com esse distanciamento, percebe-se a impossibilidade da aproximação, da interação de pessoas, da integração de práticas. É oportuno lembrar que muitos técnicos da adquirente sentiram-se

"abandonados, [porque] nós ficamos lá sem pai e nem mãe..." (fragmento discursivo 258), o que inclui a falta de apoio da própria adquirente.

Além dos problemas de falta do apoio da autoridade da adquirente, das resistências do pessoal da adquirida, havia as pressões comunitárias, de políticos e principalmente de sindicatos, que procuravam de todas as formas, prejudicar o trabalho dos técnicos da adquirente:

(266) ...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 [adquirida]*, então, não foi só de dentro da [adquirida], o próprio sindicato que *via a gente com um tomador dos postos de trabalho deles* lá, então, houve um conflito grande realmente (E 69 A, grifos nossos).

A presença dos sindicatos é uma história à parte, já que antes da privatização gozavam de grande poder de influência com os funcionários da adquirida. Com a privatização e depois com o *dropdown*, foram paulatinamente perdendo "força" com o corpo funcional. O "poder" dos sindicatos foi migrando para a empresa, talvez estimulado pela proximidade e comportamento dos novos dirigentes (trechos 148 e 149) e pelo orgulho de ser funcionário da adquirida, que agora podia almoçar com os dirigentes no refeitório coletivo dos funcionários, "falando de igual para igual" com eles (fragmento discursivo 150).

Embora ainda existam resistências localizadas, a situação aparentemente tem melhorado e muito:

(267) *Aí conseguimos resolver esse assunto* [da "proibição de acesso a algumas áreas da reforma] *com muito custo*, também porque esse cara não queria me atender, esse gerente, não queria me atender lá. [...]. Os caras quando querem eles fazem, né. Eles não são ruins tecnicamente não. *Eles têm uma aversão à gente, que é aquela proteção territorial, né?* (E 69 A, grifos nossos).

Na passagem (267), o reconhecimento de que "eles" (funcionários da adquirida) têm competência técnica e que o problema está na "aversão" aos funcionários da adquirente e que



todas as dificuldades apareceram quando essa aversão (uma atitude) se transformou em comportamento na forma de "proteção territorial" dos espaços organizacionais que os funcionários da adquirida consideravam privativos seus. Competição territorial que, quando extrapola a agressividade natural posta a serviço da realização dos objetivos organizacionais (Kamii e DeVries, 1991), prejudica os interesses da própria organização.

#### **7.3.3.4 Jogo territorial da manipulação de informações**

O "controle" dos fluxos e conteúdos das informações é um elemento crítico no processo de intervenção, considerando as particularidades de cada empresa. E, mesmo sendo ambas as empresas siderúrgicas, as práticas de coleta, registro, processamento e controle de informações têm aspectos representados pelas individualidades dos profissionais que a utilizam. Num caso de aquisição, o processo de intervenção pode ocorrer de duas formas: a primeira seria alterar a forma de fazer o que já está sendo feito, com intervenção direta nas práticas operacionais e administrativas. A segunda, introduzir mudanças nos fluxos e conteúdos das informações, acrescentando, diminuindo, suprimindo, agregando novos dados, informações, relatórios e, principalmente, destinatários. Embora também se trate de mudança em práticas, é também e sobretudo, intervenção no espaço de poder discricionário dos papéis, mediante alteração de atribuições específicas quanto à prestação de informações sobre as atividades. Relatar atividades é sobretudo prestar conta sobre processos e resultados. Apesar da objetividade organizacional, o relatório também contém a subjetividade das pessoas responsáveis pelos processos e produtos, estes medidos em termos de níveis de desempenho. Um relatório, além de "relatar" atividades organizacionais, também pode "delatar" baixo desempenho dos ocupantes do cargo. A informação é matéria-prima para tomada de decisão. Logo, tem valor. E se tem valor é preciosa. E se é preciosa contém territorialidade e é apropriada para estudo da territorialidade. Segundo Simmons (1998), controlar informações

corresponde a exercer poder. Nesse sentido, o "controle" que a adquirente procura exercer sobre a forma de gerar e gerir informações, é uma forma de "ocupação territorial" do espaço discricionário. Do espaço de poder.

Nas fases preliminares da intervenção, quando os prepostos da adquirente solicitavam informações encontravam dificuldades, porque na adquirida, nem sempre os relatórios refletiam os verdadeiros resultados:

(268) ...muitas vezes as pessoas omitiam informações, manipulavam resultados (E 18 A).

(269) A gente tem alguma dificuldade com eles [...] na parte de comprometimento, na parte ética é que às vezes você tem de puxar, ser um pouco mais duro com o sujeito, você vai analisar um relatório que às vezes eles deixam de fora alguma coisa que a gente sente que é proposital. Porque aquilo vai piorar o resultado deles... (E 27 A)

(270) Eles têm alguma coisa que eles boicotam em termos de informação, não te mandam a informação completa, ah... sei, sabe que aquilo não tá completo, por outra pessoa, já teve naquela área e viu aquilo. Você tem ficar questionando, arrancar informação à força, porque o cara não te fornece, isso faz você ir com ele até um certo nível, você sai, deixa a coisa cair, é por esse tipo de coisa que você percebe que a pessoa não quer você lá (E 27 B).

(271) ...marcava-se um trabalho pra executar pro mês seguinte, no mês seguinte, ou não vinha o resultado que esperava ou, quando vinha, vinham resultados que a gente via que não podia acreditar naquelas informações, tivemos problemas sérios (E 28 A).

(272) Tentavam, no início tentavam, hoje não, mas tentavam muito, tinham um medo, tinham uma insegurança total, eu acho que eu falei no início, a insegurança era muito grande nesse aspecto e...quando você pedia informações, as informações vinham truncadas [...] quando eles viram também que a nossa intenção que não era de tomar nada deles, então isso aí com o tempo a coisa desenvolveu e teve bom resultado, mas inicialmente foi exatamente isso aí, eles tinham muita insegurança muito medo, então escondiam informações ou davam informações nem sempre verdadeiras (E 28 B)

(273) Aí eles vinham tranqüilamente, nunca falaram nada. Mas na hora de trazer pra mesa os dados, traziam os dados mentirosos... traziam os dados que não eram reais, então... ou seja, eles aceitaram, mas aceitaram assim, você virava as costas... [...] Aí você deixava eles apresentarem pra nós os dados: quantas pessoas tão envolvidas, sei lá, duzentas, trezentas pessoas. A [adquirente] chegava, tava com duzentas. Tava próximo, tá na cara... aí você ia checar, omitiam, tipo assim, não eram duzentas não, eram quatrocentas (E 34 A).

Em todos os fragmentos discursivos (268 a 273), percebem-se duas práticas defensivas: omitir dados ou fornecê-los adulterados de forma a "mascarar" a realidade operacional. Essa postura de membros da adquirida é coerente com idéia de Simmons (1998), que informações que mostram a precariedade do setor são manipuladas para evitar a "invasão" de estranhos. No nível das pessoas, a primeira consequência é a deflagração da espiral da territorialidade, já que reações territoriais geram sucessivas reações territoriais, com desfechos imprevisíveis na amplitude, mas que invariavelmente levam à deterioração das condições internas. No nível organizacional, os efeitos também têm implicações complexas e reações em cadeia, que podem envolver o planejamento e o controle da produção, suprimentos, vendas, logísticas, estoques, finanças, cumprimento de prazos de entrega, para ficar em alguns. A origem da cadeia de reações está no "medo" da invasão do espaço organizacional, que vai desde a perda do cargo até a intervenção deliberada no espaço discricionário do papel. Se para o setor de produção, pelos dados, verifica-se o monitoramento das atividades, para outras áreas as percepções podem ser de outra ordem e remeter para idéia de "policimento", cerceamento, dominação. Há, casos porém, em que parece haver uma barreira organizacional instituída para dificultar o acesso às informações, mesmo que o demandante esteja representando interesses da alta administração, como no caso específico da auditoria interna:

(274) ...lá coisa é muito mais formal, né? Para um auditor, por exemplo, se dirigir a uma área e executar um trabalho, até hoje na [adquirida], ele tem obrigatoriamente que comunicar formalmente ao diretor, a área, ao gerente, ao superintendente, aí existe a figura do superintendente, aqui não tem, eh... comunicar formalmente, aqui na [adquirente] o auditor se dirige, na maioria das vezes, com raríssimas exceções, a gente comunica por uma questão de delicadeza de facilitar as coisas, mas não é necessário. Geralmente os auditores se dirigem ao nível de execução dos trabalhos diretamente e ninguém eh... exige que '*não, só vou te dar essa informação, se o meu chefe autorizar aqui...*' [...]...nunca aconteceu comigo de fazer um trabalho de auditoria e pedir uma informação a alguém de uma área, ele ter a informação e não dar. Eu coloco no relatório que ele não tem e depois ele aparece com a informação, por exemplo né, ou ele me dá uma informação que a coisa é de um jeito e na verdade é de outro, né (E 39 A, grifo nosso).

Boicote que teve conseqüências imediatas em outra área e prováveis efeitos negativos em muitas outras, dependendo do fluxo das informações: a geração de relatórios com deficiências oriundas da manipulação de dados no setor de origem:

(275) então, por causa disso, realmente, nosso relatório saiu com algumas eh... deficiências, porque depois apareceram, não tem isso aqui, é assim, assim, então... o nosso relatório tinha deficiências também, tinha uma grande parte de coisas que procediam, eles naturalmente só pegaram as deficiências, as deficiências eram devidas às informações que eles mesmos omitiram, né (E 39 A).

As informações retidas, omitidas, manipuladas geram efeitos em cadeia do nível tático ao estratégico, com potenciais efeitos negativos, de amplitude e conseqüências desconhecidas. Em outras áreas, como a de vendas, as conseqüências também são nocivas: animosidade, desconfiança, retrabalho, incerteza, além de possíveis efeitos negativos perante os clientes:

(276) ...no dia-a-dia da gente a gente percebia essas coisas, o pessoal... escondia informação, eh... a gente tem que checar informação [...] e esse aspecto de relatório né, eu acho que o pessoal lá em termos de informação não joga aberto com a gente sabe, ele tem que estar provando que a informação não é a mesma base, por exemplo, então a gente percebe isso, ainda acontece isso até hoje. [...] o problema, por exemplo, vamos supor de informação, eu acho que o pessoal nunca jogava aberto com a gente no nível da informação, na área comercial informação é tudo, ter informação é tudo, e o pessoal realmente segregava informação, escondia a informação e não dava a informação, isso é jogar pra cima, *ele se protege* (E 44 A, grifo nosso).

(277) Primeiro a gente ia tentar checar, colocar a gente, a gente não poderia criar um clima de terrorismo [...] a gente tinha que ter uma amistosidade mínima também, né? Então a gente tentava primeiro se situar bem no nível daquelas informações, né? E depois colocava na mesa mesmo, abria o jogo na mesa mesmo e, às vezes, a gente tinha que abrir com uma pessoa só talvez, mas... acabava envolvendo mais gente também pela circunstância do operacional. Você tinha que operacionalizar aquilo, e as informações não batiam ou aquilo que a gente combinava não era... não era cumprido. A gente tinha que fazer um monitoramento por fora de... de coisa pra ver. Isso criava um clima muito ruim, muito desconfiado, coisa que a gente ficava assim, acertamos e será que vai acontecer? Tinha que monitorar (E 44 B).

A desconfiança na veracidade das informações e o risco de tomar decisões equivocadas geram retrabalho e rotinas adicionais de testes de consistência de dados, comprovação de fonte, incluindo alerta na "formação de novos gerentes". Além disso envolve

os novos gerentes num clima de desconfiança e insegurança que certamente refletirá em atitudes e comportamentos pessoais e gerenciais.

(278) ...um outro problema sério, era o tipo de informação, mas a gente que tem essa vivência assim de implantar qualquer coisa seja aqui, até na Usiminas, toda informação você tem que realmente, você tem que ir mais a fundo, não é só pegar uma informação que tá acontecendo, isso você não vê, *you can take a wrong decision* né, a gente até comenta muito aqui com o pessoal, principalmente os gerentes novos, '*Ó, não fica no escritório que você não vai saber o que que tá realmente acontecendo lá na área*'. Essa era sempre a mensagem que se falou pro pessoal, às vezes você recebe uma informação sua, você pega de um relatório que às vezes também não tá correto, a informação isso tá errada, então você realmente tem que ter, tem que buscar as coisas conhecer o que que tá acontecendo mesmo, não pegar uma informação, você não pode só confiar nela, isso é vida. (E 57 B, grifos nossos).

O esconder dados, informações, documentos é comportamento tipicamente territorial e denuncia a ausência de um sistema de informações gerenciais embasado na gestão dos processos organizacionais. Essa falha permite que as informações sejam "entesouradas" (Simmons, 1998) e postas a serviço das pessoas e não da organização. Nesse sentido, os funcionários tornam-se "proprietários" detentores do conhecimento tecnológico tácito que fica retido na "cabeça das pessoas" e não na dimensão objetiva da memória organizacional, segundo preconizado por Stewart (1997). Os arquivos passam a ser propriedades privadas de funcionários e não fontes de informação da organização:

(279) É... escondia e muitas vezes você tem que *tirar mecanismos paralelos* pra poder ter acesso às informações. Então você tinha que usar muito o tato, o conhecimento, etc, outras pessoas. Tinha pessoas lá [na adquirida] que queriam inclusive o trabalho de uma pessoa lá durante quase um ano, pra *poder tomar o arquivo dele*, fazer ele ver que *o sistema de informação precisava estar à disposição de todo mundo*. Um dia *ele me confessou que ele retinha aquilo, que ele tinha na cabeça dele, que a retenção de informação é a que dá poder*. Tem várias pessoas assim...aqui [na adquirente] também tem. A gente tem um sistema caríssimo de manuseio eletrônico de dados, nós integramos os dois porque aqui mostra o desenho que o cara gera na tela lá, *e o cara tinha arquivo de papel que ninguém entrava no arquivo dele e ele sentia o maior prazer de ser chamado na praia domingo lá em Santos, para resolver um problema da [adquirente] ele se sentia o rei...* (E 62 B, grifos nossos).

Na polifonia do fragmento discursivo (279), está explícito o uso de espaços privativos da informação como fonte de poder e das demandas por dados "entesourados" para aumentar a auto-estima. O funcionário "demarcou" um espaço de poder (arquivo) inacessível aos demais funcionários, em detrimento dos interesses organizacionais. A informação retida e "entesourada" na cabeça das pessoas é fonte de poder, *status* e prestígio e, por conseqüência, fonte de dependência da organização. Afinal, resolver problemas da organização, mesmo em horários inusitados, faz com que o "dono" da informação sinta-se "um rei" (279). Controlar informações é exercer poder (SIMMONS, 1998).

O jogo da manipulação de informações acontece de forma generalizada em vários setores. As implicações complexas ultrapassam, em muito, a simples interação de funcionários de duas empresas em processo de integração. No relato de um executivo da área de suprimentos, os múltiplos questionamentos de ambos os lados:

(280) Porque era um jogo de esconde-esconde. Nós nunca, em momento algum, escondemos porque na verdade nós tínhamos de colocar as coisas como um espelho, e nós sabíamos que as informações que vinham não eram verdadeiras [...] talvez por sentirem que estavam inferiorizados, um sentimento nosso, eles queriam mostrar para alta administração deles que eles estão bem. Que não era tão ruim assim (E 85 A).

É importante notar que a área de suprimentos funcionou como elemento catalisador de processos industriais e administrativos que aproximou as duas empresas, no sentido de padronizar insumos e peças de reposição e que, por esse meio, criou oportunidade para ganhos sinérgicos da aquisição. No fragmento discursivo (280) a presença da percepção de desnível entre membros da adquirente e da adquirida é elemento que contraria os interesses da integração. E também, e por isso mesmo, a atitude defensiva de mostrar para alta administração que a situação "não era tão ruim assim" (280). Ou seja, segundo Simmons (1998), informações que denunciam a precariedade do setor são sempre manipuladas,

escondidas, alteradas no sentido de minimizar o problema. Proteção de territórios individuais em detrimento dos ganhos organizacionais da integração.

No mesmo setor e do mesmo executivo, a entrevista amplia as discussões a respeito da integração:

(281) Olha, a reação que eu era um auditor, um interventor. E o sentimento é de que todos que me atendiam, não era pra dar nenhuma informação. A informação só com chefe e quando chegava nele ele também descartava, que tava tudo bem, *que não sabia porque que nós estávamos lá. Que o problema da [adquirida] era da [adquirida], não era da [adquirente]*. Que o chefe dele já tinha dado a missão pra ele, que aquilo estava já resolvendo e *que não sabia, não entendia porque que eu estava lá*. E nem entendia porque que a [adquirente] queria tomar conhecimento daquilo. *E aquilo era especificamente da [adquirida], não tinha de dar nenhuma satisfação pra [adquirente]*. Era mais ou menos nesse nível (E 85 A, grifos nossos).

No fragmento discursivo (281), evidencia-se a complexidade da integração que vai muito além da simples interação funcional entre funcionários de empresas em processo de aproximação. Primeiro, a entrada em cena do "chefe" do funcionário da adquirida, denota a questão estrutural da negação de informações. Não é apenas uma ação privada, individual, mas coletiva. Segundo, a percepção do funcionário da adquirente como auditor (encarregado de testar a consistência e veracidade das informações) ou como interventor (que iria deliberadamente ocupar o espaço dos funcionários da adquirida) sugere que a falta de um plano de intervenção situou as interações no plano pessoal. Nesse nível vieram à baila as questões territoriais de defesa, que impediam que os funcionários da adquirida vissem o preposto da adquirente como ele realmente era: um encarregado de promover a integração de atividades operacionais visando aos ganhos sinérgicos da aquisição. Terceiro, há nítido questionamento por parte dos funcionários da adquirida quanto à "legitimidade" da adquirente para intervir na adquirida, ratificando a não-linearidade causal entre propriedade e operação. Havendo a lacuna organizacional, ocorre a interação microfísica das relações de poder (Foucault, 1979) e o imediato estabelecimento e negação de autoridade entre empresas e entre pessoas. Pela análise do evento sob a ótica da territorialidade, percebe-se a interminável

discussão entre prepostos das duas empresas, em detrimento da captura sinérgica de valor propiciada pela integração (HASPELAGH; JEMISON, 1987, 1991).

Ainda na área de suprimentos, o fornecimento de dados era "ajustado" de forma a proporcionar vantagens "comparativas" para os membros da adquirida, sem que também representasse vantagem para a organização, no momento da "operacionalização" das informações:

(282) É, o que a gente sentia é que se saía uma informação era passada a informação pra nós eh... Se eles notavam depois daquilo que aquela informação iria contra a aquilo que nós estávamos analisando que poderia trazer algum envolvimento eles procuravam mudar aquele número e todos defendiam que aquilo saiu por um erro, por um motivo ou por outro. Então o sentimento que nós tínhamos é que as informações que eles passavam, elas precisavam estar próximas das informações da [adquirente], porque quando comparasse, eles não queriam estar inferiores, mesmo que mentirosas elas teriam que prevalecer (E 85 B).

Pelos prepostos da adquirida, procurava-se "equivalência" de números para empresas diferentes. Logo, não faziam sentido do ponto de vista da racionalidade operacional. Na ótica da territorialidade, é essa sensação de "estar inferiores" (282) que leva à manipulação de informações. Além disso, havia a dissimulação, o jogo do descumprimento estratégico de prazos:

(283) ...na verdade havia um jogo de esconde-esconde, mas na frente era um doce (riso), então na verdade o que eles falavam lá na mesa se fosse um de fora, falava 'pô esses caras estão ótimos'. O povo aqui dá *show* em qualquer empresa, o problema é o por trás, né? O por trás... quando mandava trazer era um número não era aquele, a informação não era aquela, 'mas não é possível que isso não chegou eu vou mandar amanhã!' Mas é daí 15 dias, daí 20, quer dizer, é um jogo de esconde-esconde e de empurra-empurra pra ganhar tempo, porque eles achavam que eles iam nos cansar pelo cansaço, né? (E 85 B).

Além das implicações do ponto de vista operacional das empresas, havia riscos de natureza estratégica com conseqüências imprevisíveis. De um executivo com função de monitoramento de assuntos financeiros:



(284) ...significava risco financeiro para gente, o fato de eu não conseguir a informação limpa (E 42 A)

Para Simmons (1988, p. 73), as “informações podem ser poderosas” tanto quanto a capacidade de reunir, interpretar, quantificar, enquadrar, gerir e manipulá-las em proveito próprio. Para funcionários preocupados com a proteção do "seu" território, informações que mostram a real situação do setor podem parecer ameaçadoras. Assim, manipular informações pode proteger o jogador territorial de revelar informações sobre suas fraquezas. Todavia, o jogo da manipulação de informações é delicado, porque tanto pode dinamizar os fluxos de processos organizacionais quanto obstruí-los (MORGAN, 1996). Daí o risco de jogadores territoriais temerosos ou ambiciosos levarem as disputas a instâncias prejudiciais à operação e à sobrevivência das organizações (SIMMONS, 1998). E quando siderurgistas se opõem a siderurgistas, as conseqüências organizacionais negativas parecem ser inevitáveis. É o que se verá no tópico seguinte.

#### **7.4 Efeitos da competição territorial sobre o processo de pós-aquisição e sobre as empresas**

Neste tópico, abordam-se os reflexos da competição territorial sobre o processo de pós-aquisição, tendo-se em mente que um dos aspectos visados e importantes dos processos de aquisição é a criação de valor para as empresas. A criação de valor decorre da integração de atividades, materializada pela transferência e exploração das melhores práticas das empresas envolvidas no negócio. Contudo, a integração de processos e práticas é precedida pela interação das pessoas. É no plano dos relacionamentos pessoais que ocorre a emergência de conflitos e de resistências de parte a parte que, por sua vez, levam à competição pelos espaços organizacionais, que prejudicam a junção administrativa e operacional das empresas. Assim, ao longo deste estudo e, sempre que possível e pertinente, procurou-se salientar a questão dos efeitos gerais da competição territorial, tanto sobre a interação das pessoas,

quanto sobre a integração de atividades, sobre as empresas e, finalmente, sobre a "formação" do sistema corporativo. Por isso, este tópico tem um caráter de quase complementaridade, na análise do conjunto de possibilidades de interações e conseqüências territoriais que a aquisição enseja, todavia, com ênfase proposital sobre os efeitos nocivos da competição territorial pela "posse" dos espaços organizacionais representados pela adquirida.

Com essa perspectiva, buscaram-se nas entrevistas, os elementos que conectassem as múltiplas formas de competição (reações, resistências, ações e manobras defensivas, comportamentos agressivos, ironias, reclamações, manipulação de informações) com as conseqüências diretas e indiretas desse comportamento. Nesse sentido, entrevistados das duas empresas percebem que as resistências foram nocivas ao processo de integração de atividades.

Indagado sobre a questão, um executivo da adquirida foi taxativo:

(285) Sim, lógico. Lógico que prejudicaram, porque demorou muito, demorou demais a chegar no nível que nós estamos hoje. O que vocês conhecem hoje não é nada perto do que era há 10 anos. Eu digo que essa resistência, o modo que a turma trabalhava aqui, isso dificultou muito, mas muito mesmo [...] eu faria a seguinte comparação, se eu tivesse que trocar todo mundo, talvez fosse duas vezes mais rápida, a velocidade de conseguir chegar aonde nós chegamos (E 02 B).

As resistências causaram atrasos, que fez com que a integração demorasse mais do que o necessário. Talvez na tentativa de "preservar" pessoas, também foram "mantidos" os focos naturais de resistência, de pessoas que estavam tentando "permanecer" nos espaços organizacionais que consideravam propriedades suas. Nesse caso, os espaços são cargos, papéis, práticas, capacidade de influência, de controle de informações, apropriados anteriormente pelo ocupante resistente. As dificuldades tornam-se maiores quando as pessoas não estão apenas "resistindo", mas transformando a "resistência" em comportamento e ações, que levam a efeitos concretos de retardamento de obras. Talvez, por isso, o tipo de "atraso" mais problemático, fosse o das reformas e outras de obras importantes para a recuperação do

parque industrial da adquirida. E isso aconteceu, segundo um técnico da adquirente, que fazia parte dos grupos de reformas:

(286) ...ocorreu um atraso de 20 dias; 20 dias de atraso do forno, isso pra nós, é um absurdo. Um empreendimento de seis dias, durar 20, é muito. A gente atrasa dois dias, um dia, mas 20 dias é muito (E 69 B).

Pela “indignação” do entrevistado (286), percebe-se que o cronograma da “obra” teve atraso anormal, fora do alcance dos prepostos da adquirente, “responsáveis” pela obra. Atrasos que aconteceram por causa dos

(287) ...desencontros... (E 69 B),

entre grupos gerenciais e técnicos da adquirente e da adquirida, deixando transparecer que, esses desencontros foram, na verdade, disputas territoriais em torno da condução das reformas. Atraso na reforma representa, entre outras coisas, menos capacidade produtiva, menos volume de produção, menos vendas, menos faturamento, menos fluxo de caixa, por isso, é prejuízo para a empresa. Segundo outro técnico da adquirente, que participou das reformas, esses desencontros de comando, execução, responsabilidade e “paternidade” de obras prontas, foram muito prejudiciais, porque

(288) Isso deu uma briga tremenda; foi muito desgastante. (E 71 A).

As discussões territoriais sobre “quem pode o quê”, a par dos efeitos negativos sobre as obras em andamento, foram “desgastantes” para as pessoas, porque deterioraram o clima e dificultaram a convivência entre grupos de pessoas, nos quais, umas temem as outras. E, naturalmente, enquanto as pessoas brigavam, discutiam, disputavam espaços

organizacionais, as obras eram atingidas por certa “paralisia” que está presente nos conflitos territoriais. Obra parada, é perda de tempo.

Considerando o adágio do mundo dos negócios, de que "tempo é dinheiro", quanto à questão da demora em siderurgia, o outro executivo respondeu (289):

(289) **Pesquisador:** Em siderurgia, demora é prejuízo?

**Resposta:** Ah...é, né, porque quanto tempo nós tivemos prejuízo, quanto tempo demorou a chegar no nível aonde nós chegamos, são 10 anos; poderia ter feito isso em menos tempo (E 4 B).

Quando o executivo refere-se aos 10 anos (289) de "evolução" do processo de junção, toca numa questão extremamente complexa, que envolve aspectos externos e internos. No âmbito externo, ocorreram restrições legais (CADE) que refletiram no aspecto interno. Com isso, não foi elaborado um plano de intervenção que, entre outras coisas, estabeleceria prazos de execução das atividades integrativas.

Quanto às resistências, também se manifestou um executivo da adquirente que, por suas atividades profissionais, tem uma visão privilegiada do processo, no seu conjunto:

(290) Ah... sem dúvida, atrapalharam e estão atrapalhando, né. Você tem várias atividades que já poderiam ter resultados melhores, pro conjunto [...]; a rede logística de distribuição, por exemplo, falhar nisso, é prejuízo [...]; no meu entendimento, ainda não existe uma orientação estratégica do conjunto, né, inclusive em relação ao cliente [...]; tem situações em que as empresas estão competindo [...]; então, e essa preservação de espaço, no meu entendimento, é que prejudica, até hoje tem prejudicado o resultado do conjunto [...]. E acredito que seria mensurável; eu acho que pode ser medido [o prejuízo] (E 39 B).

O entrevistado refere-se a atividades que ainda não estariam, adequadamente, articuladas no sentido de aproveitar as potencialidades do negócio. Também menciona a inexistência de "uma orientação estratégica do conjunto" (290), incluindo as definições de mercado para atendimento da rede de clientes. Indefinição que enseja a competição pela "preservação de espaço", que tem prejudicado o resultado do conjunto (sistema corporativo).

O entrevistado avança na sua percepção, quando entende que esse prejuízo "pode ser medido" (290), porque envolve questões objetivas de redundância estrutural e de processo, para a distribuição de certo volume de produtos, para a mesma base de clientes, como no caso da rede logística. Um aspecto interessante levantado pelo entrevistado, diz respeito à ausência de "orientação estratégica do conjunto" (290), ou do sistema, o tem implicações no nível operacional. Embora, aparentemente, não tenha havido "competição" no nível estratégico, a omissão do alto comando, quanto à operacionalização integrada do sistema (clientes, logística de distribuição), levou à competição nociva pela preservação dos espaços organizacionais no nível operacional. O mesmo problema da "competição entre setores" equivalentes, é levantado por um executivo da adquirida:

(291) ...você percebia, nitidamente, uma consciência muito maior, da [adquirida], de que nós tínhamos que atuar pro sistema ganhar. O que você via por parte da [adquirente], era sempre um sentimento de querer sempre ganhar mais; de querer ganhar o cliente. Ou seja, dava a impressão de que as áreas comerciais eram de empresas concorrentes, mas uma concorrência no sentido de diminuir sempre o ganho do outro, né. Então, era [concorrência] predatória para o sistema, né, predatória pro sistema. Então, isso daí era ruim em termos de imagem, de sinergia do sistema (E 56 B).

No fragmento discursivo (291), percebe-se que, aparentemente, as áreas comerciais teriam continuado a competir, de forma de predatória, depois da aquisição. E que, quando as áreas competiam entre elas, o prejuízo era das empresas diretamente, e do sistema, como um todo. As perdas são de ordem, não apenas econômico-financeira, mas também de imagem institucional, já que, em vários casos relatados, os clientes não apenas percebiam as "rupturas", como procuravam tirar vantagem disso. Sem contar que, aos olhos dos clientes, tudo isso era percebido como uma certa "desordem do sistema".

Outra questão levantada por um executivo da área operacional da adquirente, que participou das reformas realizadas na adquirida, aponta para perdas com "retrabalho",

provocado por temores e resistências em acatar e seguir as orientações dos técnicos da adquirente, destacados para essas atividades:

(292) ...o pessoal [da adquirida], tem medo, porque se der errado, ele vai ser mandado embora [...]. Tem até um caso: quando eles foram reformar o alto forno deles, o alto forno 1, nós fomos chamados lá, pra fabricar as ventaneiras do forno. E a ventaneira do forno deles tem uma inclinação de cinco graus pra baixo, assim, e a nossa tem nove graus. Aí, nós sugerimos a eles passar pra nove graus e eles não aceitaram. 'Não, o forno já tá trabalhando bem assim, se a gente mexer aqui pode dar algum problema, vamos deixar com cinco graus mesmo'. Passou um certo tempo, o forno deles começou a dar um monte de problemas. Aí, foi chamada uma equipe técnica da [adquirente], para ir lá, fazer um diagnóstico do forno deles. A primeira recomendação foi passar a ventaneira pra nove graus (risos). Só que pra você fazer uma ventaneira, você tem que fazer um modelo, uma série de ferramentais, pra você fabricar essa peça. Depois esse ferramental é usado repetidamente. E aí nós perdemos tudo, perdemos todo nosso serviço; tivemos que refazer todos esses modelos, todos esses ferramentais, pra fazer a ventaneira de nove graus. Então, esse tipo de coisa, era o maior problema que a gente tinha lá (E 46 A).

Esse é um caso de resistência que provocou "perdas" diretas, entre as quais se incluem os serviços técnicos prestados pelos funcionários da adquirente, o modelo e o ferramental para produzir a ventaneira, com implicações na dinâmica operacional do fluxo produtivo da adquirida, sem contar os prejuízos econômicos e financeiros correspondentes. A "resistência" levou, primeiro, a refazer modelos e ferramentais e, depois, a produzir a nova ventaneira (292). Segundo a entrevista, esse "era o maior problema" (292), que o pessoal da adquirente enfrentava lá, ou seja, resistências freqüentes, que provocavam perdas de serviços e de modelo e ferramental, que demandavam retrabalho, diminuição do tempo operacional, que implicava parada de produção, que levava a ter capacidade ociosa, que representava menor produção, menos clientes atendidos, menor receita e assim por diante, num círculo vicioso de efeitos que se espalham pela cadeia sistêmica de valor.

A questão da resistência do pessoal da adquirida, é, praticamente, ponto comum, levantado por todos os técnicos da adquirente que participaram dos trabalhos de integração de atividades e dos que tomaram parte dos grupos de reformas. Segundo várias entrevistas, eram comum haver "acordo" quanto a adotar determinado procedimento técnico nas operações da

adquirida, mas que não eram cumpridas pelos respectivos encarregados e operadores. Todavia, há uma questão importante apontada por alguns técnicos da adquirente e que, pela sua natureza, muda toda a forma de abordar a “obrigatoriedade” de adoção imediata das “recomendações”: muitas vezes, para adotar certas técnicas e implementação de certos procedimentos, eram necessários investimentos em equipamentos, tecnologia ou processos e que, dada a precária situação da adquirida, não eram feitos. Logo, nesses casos, as recomendações não eram coerentes com a política de austeridade e incompatíveis com o estágio tecnológico do parque industrial da adquirida. Se não como um todo, pelos menos em alguns setores, já que a defasagem técnica combinada com a falta de manutenção, deterioraram a operacionalidade do sistema produtivo.

Um fator organizacional que também atrapalhou a formação do sistema, foram problemas de relacionamento entre pessoal de linha e de *staff*. Em muitos casos, os prepostos da adquirente não tinham sua “autoridade” reconhecida na adquirida, porque não faziam parte da “linha”, e como elementos de *staff*, não podiam “impor” procedimentos, apenas recomendá-los, e nem sempre eram “obedecidos”. Isso levou a ironizarem a situação, afirmando que não prestavam “assistência” técnica, mas “insistência” técnica, já que, com a paciência de Jó, aprendida com os siderurgistas japoneses, sempre voltavam a fazer as mesmas recomendações, até que fossem efetivamente acatadas e implementadas. Vale ressaltar que, mais uma vez, o que está em jogo é a perda de tempo, que equivale a demora na melhoria das práticas da adquirida, em detrimento da capacidade produtiva.

Da mesma, muitos executivos, técnicos e funcionários das duas empresas, reconheceram que as diferenças sociais e ambientais, especialmente, da localização das usinas, são fatores que inibem a formação do sistema e que houve perda de tempo em reproduzir na adquirida, a cultura da adquirente, a despeito do discurso oficial da “preservação”. Essas diferenças devem ser avaliadas quando da proposição de atividades de

interação de pessoas e de integração de atividades, lembrando que fazem parte do que se pode chamar de “mínimo irreduzível”, que são as características intrínsecas dos sistemas técnicos e sociais.

Outro elemento “inibidor” da formação do sistema, foi o sofrimento causado pela expectativa e pela demora nas definições, segundo funcionários das duas empresas. Na medida que o tempo passava, aumentava a ansiedade de parte a parte, e com ela, a percepção de possíveis ameaças a permanência nos postos de trabalho. Enquanto muitos funcionários da adquirida temiam a demissão, os da adquirente temiam a transferência para São Paulo, tanto para a capital, quanto para a localidade da usina da adquirida.

Também existe prejuízo para o sistema, na medida em que todas as possibilidades de exploração de novos negócios, ensejados pela aquisição, não estariam sendo aproveitadas. Segundo um executivo da adquirida,

(293) Estamos muito longe disso (E 78 A).

Potencialidades não aproveitadas ou sub-exploradas, não deixam de ser uma forma de “perda de valor” para as empresas e para os acionistas (STAUB, MARTINS, RODRIGUES, 2002).

Finalizando, embora sem esgotar a temática do prejuízo causado pela competição territorial interna, há a questão crítica da convivência e do relacionamento com os demais sócios controladores. No caso em pauta, o controle acionário era partilhado por duas empresas com perspectivas de negócio, praticamente, irreconciliáveis. De um lado uma empresa siderúrgica (a adquirente), tradicional, conservadora, influenciada pela cultura japonesa, com uma visão de longo prazo; de outro, uma instituição bancária, imediatista, voltada para resultados de curto prazo. Aos poucos, o sócio-banqueiro tornou-se um sócio problemático. Além das dificuldades internas e naturais decorrentes da convivência forçada de perspectivas



de negócios tão díspares, houve a tentativa de uma “compra hostil” (*takeover*) da adquirente, em manobra que, arquitetada pelo sócio-banqueiro juntamente com outra empresa siderúrgica, acabou por azedar definitivamente, a já precária relação entre o siderurgista e o banqueiro.

Se antes, com a privatização, o siderurgista já havia expulsado o político e neutralizado os acionistas controladores, agora, na perspectiva da relação de inclusão-exclusão proposta pela territorialidade, emerge a última e, talvez, a “mãe de todas as oposições”: o siderurgista *versus* o banqueiro. E na operação que os integrantes da adquirente chamam de *dropdown*, o sócio problemático e ameaçador foi excluído da sociedade, numa bem arquitetada engenharia de negócio, ao cabo da qual, a adquirente tornou-se acionista majoritária. Todavia, nessa espécie de “mãe de todas as batalhas”, a rigor, não houve vencidos e nem vencedores. Todos ganharam e, paradoxalmente, todos perderam. Do ponto de vista especulativo-financeiro, que “move” a alma do banqueiro, ganhou o banqueiro, com a realização do esperado lucro financeiro e imediatista, do negócio. Mas, do ponto de vista da produção industrial de longo prazo, que anima a alma do siderurgista, a vitória foi do siderurgista, empenhado em apoiar o desenvolvimento do país, já que o nível de produção de aço é um dos indicadores de crescimento econômico e social sustentado. O siderurgista excluiu o banqueiro do território da adquirida, mas não sem antes, recompensá-lo financeiramente. Foi o preço pago para reinar solitária, absoluta e exclusivamente no mundo da siderurgia, livre de parceiros que não são do ramo!

### **7.5 Implicações organizacionais da territorialidade na formação do sistema corporativo**

Este tópico analisa, do ponto de vista organizacional, os efeitos da territorialidade na formação do sistema corporativo que leva o nome da adquirente, visto como ápice do processo de pós-aquisição, já que nesse nível, entendem os dirigentes, seria alcançado o nível ótimo de produtividade, com a máxima da exploração dos ganhos sinérgicos proporcionados

pela aquisição. O atual estágio de formação do sistema corporativo pode ser percebido como produto das contradições internas, provenientes das percepções, reações, resistências, ironias, reclamações, ações, manobras defensivas, hostilidades, agressões, manipulações e sabotagens, que marcaram o comportamento territorial dos membros das duas empresas, desde o início do processo de aproximação.

Do ponto de vista da territorialidade, todas as interações entre membros da adquirente e da adquirida, foram marcadas pela relação de inclusão/exclusão (FIG. 1), com o que sempre gravitaram em torno da conquista/defesa dos espaços organizacionais da adquirida. A proposição de mudanças nas práticas e nos papéis, correspondeu à verdadeira “ocupação” dos espaços organizacionais da adquirida, colocando os seus integrantes no contínuo processo de desterritorialização/reterritorialização. As restrições governamentais, combinadas com a ausência de um plano de intervenção nos moldes sugeridos por vários autores, contribuíram decisivamente para a dinâmica da integração e do estágio em que a formação do sistema corporativo se encontrava até o momento em que foram encerradas as entrevistas. Com a ausência de diretrizes oficiais, senão a de “preservar a cultura da adquirida” (fragmento discursivo 205), os relacionamentos e a integração de atividades foi pautada pela percepção pessoal do negócio e pelo “jeito” particular de cada um dos prepostos encarregados de promover a junção administrativa e operacional das empresas. O estágio atual da evolução do processo pode ser visto como fruto das múltiplas interações, desencontros, atrasos e contradições que marcaram todo o negócio.

O retrato do momento atual foi extraído dos discursos sobre territorialidade dos entrevistados, que reproduzem a complexidade e os dilemas organizacionais enfrentados pela pós-aquisição. Com o somatório de percepções e posicionamentos individuais, procurou-se formar um quadro geral das implicações organizacionais da territorialidade na formação do

novo sistema corporativo, que está emergindo da junção das duas empresas, ainda que formalmente independentes.

Assim, com a referência de um mosaico de discursos marcados pelas múltiplas contradições, constatou-se que os entrevistados pertencentes aos quadros da adquirente, fazem diferenciação entre os termos "integrar" (interagir operacionalmente no sentido de implementar nas duas empresas as melhores práticas operacionais e administrativas de ambas e aproveitar as melhores oportunidades de negócio) e "fundir" (transformar formal, administrativa e operacionalmente as duas empresas numa só), como se esta fosse a condição *sine qua non* para potenciar o negócio. Se a primeira implica manter duas empresas, formal e operacionalmente distintas, a segunda subentende a eliminação dessas redundâncias estruturais e de processos e se justifica exatamente pelo possível ganho de escala advindo desses ajustes.

Com isso, muitos entendem que existe integração (operação conjunta) mas não a fusão efetiva. Há distinção também entre a idéia de "sinergia" (ganhos efetivos, mensuráveis, quantificáveis) e de "integração". Enquanto aquela é situada no campo do econômico-financeiro, esta pertence ao domínio administrativo e operacional, da ação, da tecnologia e da engenharia de processo e produto, ressalvadas as práticas que ainda não foram integradas. Para apreender melhor as complexidades do processo de pós-aquisição, também é pertinente diferenciar a noção de "integração" (que parece se aplicar melhor a aspectos organizacionais como a "junção" de sistemas, processos e tecnologia), da de "interação" (que parece ser mais pertinente para definir a ação conjunta das pessoas oriundas das duas empresas). Nesse sentido, aspectos organizacionais supostamente objetivos, como sistemas, processos, tecnologia, procedimentos e padrões de desempenho, poderiam ser unificados ou articulados para operarem de forma complementar (integração), independentemente de quem o faça e, uma vez definidos e adotados, assim permaneceriam até nova intervenção humana para

modifica-los. Já as pessoas, permanecem unidades individuais que agem em conjunto, em um dado momento, quando várias delas realizam as mesmas atividades, em atos únicos em si mesmos, que se extinguem na própria realização e que, tendo as qualidades de processo, permanecem visíveis no que produziram (no "produto"). Atos têm em si, duração finita, porque envolvem tempo. E no entendimento de Santos (2002), o tempo é processo e como tal, tem começo, meio e fim, é fazer, é agir, é ação, é prática, é comportamento exigido das pessoas. E comportamento é reconhecimento do "outro", é o fazer perante o outro, é relação, é relacionamento. Desse modo, a "integração" de atividades organizacionais passa antes pela "interação" entre as pessoas, segundo se depreende de muitas entrevistas, entre as quais, a de um executivo da adquirida:

(294) ...eu começaria, eu teria feito um *plano de relacionamento*, porque *no fundo no fundo, o que comanda são os relacionamentos, são as pessoas*. Você pode colocar as *diretrizes* que for, mas *quem vai conduzir aquelas diretrizes são as pessoas e as pessoas se baseiam em relacionamentos, em sentimentos, em vaidades*. Então se você não tem o relacionamento com a pessoa, se é uma coisa impessoal, a dificuldade é maior, a velocidade é menor. Então eu teria promovido uma aproximação maior entre o corpo operacional (E 56 B, grifos nossos).

No fragmento discursivo (294), a idéia clara de que as pessoas "realizam" a "junção" das atividades, transformam "diretrizes" em algo concreto, quando se relacionam com outras pessoas, como o emissor das diretrizes, entre outras. E quando se trata de pessoas, de relacionamentos, emergem "sentimentos", "vaidades" que interferem no processo de "fusão" das atividades das empresas e remete a questão para o campo da territorialidade que, por sua vez, evoca disputas, competição, inclusão/exclusão, supremacia, permanência. Na apreciação do processo de integração como um todo, o mesmo executivo diz que:

(295) Eu acho que houve uma demora. Eu acho que eu teria, muito rapidamente, feito um plano de integração, de conhecimento das pessoas (E 56 B).

E somente depois disso, quando as pessoas tivessem conhecimento uma das outras, partiria para a "integração das atividades", por uma área de menor conflito:

(296) ...então pega a equipe de lá, da aciaria, para fazer uma integração com a aciaria daqui, fazer as áreas interagirem, se conhecerem. Isso, eu acho, que demorou acontecer, porque a área mais fácil de ocorrer a integração é na área operacional, porque é a *área que não tem muito conflito*. A área comercial já é uma área mais de conflito, é uma área mais de concorrência... (E 56 B, grifo nosso).

O conhecimento prévio das pessoas tem o condão de eliminar as ameaças que sempre acompanham os "desconhecidos", os estranhos, os "estrangeiros" (fragmentos discursivos 266 e 312), como foram chamados alguns profissionais oriundos da adquirente. Mesmo assim, não há eliminação total dos conflitos, porém uma provável atenuação deles. Na passagem (296) é explícita a referência à área operacional como a que "não tem *muito* conflito", o que é feito em cotejo com a área comercial, que seria mais concorrida, ensejando mais conflitos entre os vendedores das duas empresas.

Ocorre que não havia um plano de relacionamento e muito menos, um plano de intervenção, orientado pela configuração da nova estratégia corporativa. Da análise geral das entrevistas, no seu conjunto, transparecem as muitas dificuldades inerentes à aquisição, devido a essa "improvisação" das atividades de integração, seja no sentido de transformar duas empresas em uma, ainda que apenas operacional e administrativamente, mantendo o registro formal separado de duas empresas independentes, quanto na "aproximação" das pessoas. Além disso, são flagrantes as questões que envolvem a ausência ou falta de clareza nas diversas definições constitutivas e operacionais necessárias ao entendimento e à implantação da "junção" empresarial. Assim, falta luz a conceitos como integração, sinergia, ganhos de escala, da mesma forma que inexistem as definições precisas e necessárias às decisões, ações e atividades demandadas nos níveis estratégico, tático e operacional quanto ao realinhamento da estratégia corporativa, mediante ajuste e eliminação de redundâncias em

estruturas, sistemas, processos, tecnologias, engenharias (processo e produto), procedimentos, práticas, padrões, atividades e tarefas operacionais e administrativas, além da extinção sempre traumática de cargos e papéis. Até mesmo às noções de "fusão" e "aquisição" falta clareza e especificação já que são conceitual, jurídica, formal, organizacional e operacionalmente, diferentes entre si e implicam diferentes abordagens do negócio e diferentes demandas empíricas. É nesse emaranhado teórico-empírico que os depoimentos se enquadram, dando testemunho da complexidade do tema e das dificuldades de definição e operacionalização da "fusão". Nesse sentido, a participação de um ex-executivo da adquirente é exemplar:

(297) É cada vez maior, custou muito [...] ela foi feita tardiamente. A participação efetiva de definição de destino da [adquirida] demorou muito até, mas depois estava dando, não sei se deu de fazer uma fusão efetiva das duas empresas... (E 35 AB).

Na passagem (297), faz-se referência aos diversos níveis e dimensões nas quais a "junção" estaria em andamento. Se "é cada vez maior" significa que é "processo" que está em andamento e tanto pode ser operacional quanto administrativa. "Custou muito" a ser implementada já que estaria sendo "feita tardiamente" dá conta da demora na decisão de proceder à integração de atividades. Da mesma forma "a definição de destino da adquirida" refere-se à efetiva adoção de estratégias, que também teria demorado muito, embora não explicita o que implica o "demorar muito". Embora o processo em andamento, no fragmento discursivo (297), manifesta-se a dúvida do executivo quanto à "fusão efetiva das duas empresas", com o que introduz a figura da "fusão", no sentido de ambas se interpenetrarem completamente, a ponto de desaparecerem as empresas originais. Porém, no presente caso, considerando tratar-se de aquisição, a "fusão" ocorreria pela "departamentalização" da adquirida (Lopes, 1996), o que estava fora dos planos da adquirente por opção de estratégia

corporativa, além é claro, das restrições interpostas pela legislação anti-monopólio. Na entrevista de outro executivo, a introdução de outro conceito: a sinergia:

(298) ...hoje não existe fusão, a [adquirente] tá em sinergia com a [adquirida], ela tem 93% da [adquirida], mas as empresas não se fundiram (E 01 A).

O conceito de sinergia, como outros tantos inerentes às fusões e aquisições também precisa ser depurado e melhor estudado. A princípio a "fusão" ocorre quando as duas unidades operacionais e administrativas passam a adotar as mesmas práticas, ou seja, a "fazer da mesma forma". Esse fazer da mesma forma implica, normalmente, em "ganhos" estruturais que emergem da nova "estrutura" e não dos processos individuais operados isoladamente. Esse ganho a mais, acontece como "efeito" estrutural ou sinérgico, já que a produtividade da nova estrutura é maior do que a soma do rendimento operacional individual. Ganho é produto simultâneo da diminuição de custos fixos por unidade de produto (estruturais) e redução dos custos variáveis (otimização do processo) que, traduzido em termos econômicos, é incremento de rentabilidade. No fragmento discursivo (298) o executivo reconhece que as empresas estão "em sinergia" (tiveram ganho estrutural, que vem a ser o equivalente à equação produtiva: "menos estrutura combinado com mais processo"), mas não tendo se fundido, continuam existindo separadamente. O ganho estrutural porém, tem um limite: será crescente até atingir o nível de produção que em microeconomia é conhecido como ponto ótimo de produção e que determina o menor custo médio por unidade de produto (PINDYCK E RUBINFELD, 1991). Nesse nível não pode existir estrutura (capacidade instalada) operacionalmente ociosa e qualquer acréscimo no volume da produção ou na estrutura de capital e estrutura operacional, acarretará elevação dos custos marginais (STAUB; MARTINS; RODRIGUES, 2002). Depois desse nível de otimização do rendimento operacional, qualquer ganho de produtividade depende da melhoria dos processos industriais. As empresas avançaram nesse sentido:

(299) Seguramente, houve ganhos, se racionalizou muito processo e você começa a não ter a necessidade de ter estruturas duplicadas... (E 35 AB).

A racionalização de processos (299) é justamente a ação para a aumentar a eficiência dos processos, que se traduz em ganhos de produtividade. No presente caso, ocorreram ganhos iniciais de escala, resultantes da integração de várias áreas, do aumento do poder de barganha, mas entende o entrevistado que, para avançar, há necessidade de eliminação das redundâncias estruturais remanescentes que decorrem da existência formal de duas empresas distintas. Ou seja, constata a existência de dois territórios distintos (departamentos) para a realização da mesma atividade. No fragmento discursivo (299) o entrevistado reafirma a idéia de necessidade de criar uma nova totalidade, um novo território corporativo, como evolução da fusão pela incorporação e adoção comum dos procedimentos operacionais básicos, das melhores práticas, dos padrões de desempenho e da exploração das potencialidades decorrentes da atuação unívoca das duas empresas. Ou seja, a empresa associada deve ser colocada a serviço do negócio principal (*core business*), com a finalidade de potencializar e explorar as competências essenciais da adquirente. Essa nova totalidade é chamada na adquirente de "sistema" que leva o nome da adquirente:

(300) ...eu acho que Sistema [adquirente] é uma figura de retórica [...] o Sistema [adquirente] é natural, é um grupo de empresas no qual eventualmente a [adquirente] tem alguma participação acionária, mas sem nenhuma interação uma com as outras, ou você pegar hoje por exemplo participação na Sidor, tem uma participação eh... minoritária desse tamanhinho. Assim, qual é a interação que a Sidor tem com a [adquirente] e que você colhe sinergia? Nenhuma. Então é uma figura de retórica, o sistema é uma figura de retórica, algumas você tem mais interação, algumas tem sinergia, outras não tem sinergia nenhuma, então quando você faz o sistema de retórica o sistema [adquirente] é apenas tentando, mas na realidade... (E 35 AB, grifos nossos).

Na passagem (300), o executivo concebe o "sistema" como integrado por todas as empresas do grupo e não apenas pela base formada pela adquirente mais a adquirida. E com



isso também introduz o problema de fragmentação, segundo o qual há um "discurso" ou uma tentativa de integração, mas na prática isso não ocorre.

Nas palavras de outro executivo, também está presente a fragmentação, tanto na escolha lexical para descrever a realidade do "sistema", quanto na desarticulação do conjunto, na falta de relação de complementaridade operacional entre os elementos (empresas) que institua a totalidade corporativa:

(301) Na verdade é um sistema, não é um grupo, não. A gente fala muito... ele quando se quer referir a mais de uma empresa do grupo, mas ainda não é uma marca que você trabalha, não, ou que pelo menos, que se coloca acima da [adquirente], ainda tem marcas que são independentes. A [adquirida] tem identidade própria. Quando você tem... quer falar desse conjunto, você usa a palavra sistema, mas a liderança é da [adquirente]. Havia o problema jurídico, do CADE. Tem a integração de sinergias, mas o funcionário da [adquirente] se identifica com a [adquirente]. *Como sistema, seríamos uma coisa só... estamos no mesmo barco.* Cedo ou tarde vai acontecer a fusão (E 75 AB, grifo nosso).

Segundo a passagem (301), não existe "unidade na totalidade" mas, diversidade de marcas, de identidades organizacionais, de identificação de funcionários, de empresas independentes, de liderança (e implicitamente, de "liderados"). Embora todos estejam "no mesmo barco" (301), ainda não é "uma coisa só" ou uma totalidade, um sistema a serviço da máxima exploração das competências essenciais. Como processo em andamento apresenta progressos embora ainda exista em muitas áreas, algum espaço para integração de procedimentos, atividades, rotinas e padrões de desempenho. Na opinião de um funcionário que já trabalhou nas duas empresas:

(302) ...não só na área de manutenção como a gente sabe das outras áreas, né? Na área operacional, na área de mercado, *ainda falta uma integração...* (E 07 A, grifo nosso).

Segundo a passagem (302), não está sendo aproveitado todo o potencial da integração de atividades em áreas essenciais como a operacional, de manutenção e vendas. Assim, se por

um lado há incremento de produtividade, por outro lado há perda potencial decorrente da não otimização de processos críticos. No depoimento de um executivo da adquirente:

(303) ...a integração no campo industrial, ela é menor que no campo comercial [...] pra nós darmos um grande salto como empresa siderúrgica líder na América Latina, nós temos que promover essa fusão nos próximos cinco anos, capturar intensamente essas sinergias, termos uma maior flexibilidade operacional nas duas empresas, ou seja, ter uma área comercial só, você alocar a produção aonde for mais vantajoso [...] agora o grande salto daqui pra frente só ocorrerá se houver a fusão... (E 65 B).

No entendimento do executivo (303), a atuação separada, quase independente, traz prejuízos à captura de sinergias ou à captura de valor, segundo Haspeslagh e Jemison (1987, 1991). Existiria duplicidade estrutural em várias áreas, o que diminui a produtividade, já que há excedente de custos fixos para o mesmo nível de produção, implícito na capacidade máxima dos processos. O "excedente de custos fixos" representa custos fixos mais altos por unidade de produto, com perda de produtividade como medida interna e perda de competitividade como referência estratégica. A "fusão" poderia possibilitar os ganhos sinérgicos, pela adequada articulação da dimensão estrutural com a capacidade dos processos. Isso não estaria sendo feito. Além disso, a menor integração no "campo industrial" indica a existência de ganhos potenciais de produtividade não alcançados pela não-exploração operacional adequada da competência essencial da adquirente, que é produzir aço. Ou seja, haveria espaço para transferência de tecnologia industrial da adquirente para a adquirida. Na permanência dos diferentes níveis de produtividade nessa área, o ganho industrial pode ocorrer por meio do que o entrevistado chama de "alocar a produção aonde for mais vantajoso" (303), o que equivale a melhorar a exploração do potencial de produtividade. Já no setor comercial, o ganho estaria na eliminação de redundância estrutural com a provável extinção de cargos com a adequação da equipe de venda às necessidades efetivas do mercado.

Essa situação de relativa dispersão, ressalvada a questão legal interposta pelo CADE, pode ter origem na falta da concepção e disseminação da nova configuração corporativa que deve resultar do processo, como também da ausência de um plano de integração com prévia definição de objetivos, prazos, padrões, responsabilidades e estágios de ação (ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2000). A construção desse modelo corporativo e com as correspondentes formas de implementação, permite às pessoas se localizarem no espaço e no tempo, como também lhes proporciona a possibilidade iniciarem o processo de reterritorialização (Pagés *et al*, 1993; Raffestin, 1993; Haesbaert, 1997) pela identificação com o novo território de referência. Assim, todos podem acompanhar o andamento da integração, avaliar o que já foi feito e projetar o ainda precisa ser trabalhado, além de se espelharem na nova empresa. É que parece estar implícito na entrevista de um importante executivo da adquirida, oriundo dos quadros da adquirente:

(304) *Não há um ente chamado sistema, né? Onde que é a sala do sistema? Não existe. Fala-se em sistema pelo seguinte: qual é a palavra que nós vamos colocar aqui? A [adquirida] é uma empresa que tem 92% de capital [que é] da [adquirente], mas tem 8% que não são (E 03 AB, grifos nossos).*

Não existe "um ente" (304) concreto que ocupe um "lugar", já que o que é chamado de sistema não tem uma "sala", não está no mundo, não tem existência material. Mal definido, existe só na cabeça das pessoas e não na realidade palpável. Seria uma "designação" abstrata com a única finalidade de representar a "estrutura de capital". Segundo outro ex-executivo da adquirente, o sistema "é uma figura de retórica" (fragmento discursivo 300), existe só na palavra.

Porém existem urgências contextuais e mercadológicas que causam uma certa apreensão e que precisam ser resolvidas, por meio da definição do sistema:

(305) ...o momento é até muito delicado na siderurgia [...] *esse tal de sistema vai ter que ter uma cara*, rapidamente (E 03 AB, grifos nossos).

Segundo a passagem (305), percebe-se que o sistema precisa tornar-se concreto, precisa ter "cara", ser visível, mostrar-se. Esse ente amorfo e retórico, que não tem "sala" e nem "cara", não permite a identificação. As pessoas não podem ser "parecidas" com o que não conhecem, que não vêem, que não tem cara. Nesse sentido, integrar seria ir para um "lugar que não existe". Para outro executivo da adquirida,

(306) ...faltam coisas de sistema corporativo (E 49 B).

À semelhança do que já foi dito nas passagens 304 e 305, as pessoas se ressentem da ausência de elementos concretos, palpáveis, que venham a caracterizar o sistema como sendo uma corporação de negócios. Entre esses traços ausentes, porém indispensáveis, se incluem ações e artefatos simbólicos, como logotipo, uniforme, crachá, embora segundo o mesmo entrevistado,

(307) ...o plano de saúde é um grande passo para a integração... (E 49 B).

Todavia, a despeito de o novo plano de saúde adotado pela adquirida ter sido concebido à imagem e semelhança do da adquirente, ainda é um elemento quase abstrato, cuja "vivência" é indireta, por meio de benefícios, como a ampliação de atendimento, ser a mesma organização gestora, a mesma forma de operação. É como se as pessoas necessitassem de território e artefatos concretos, espaços de referência e que funcionem tanto como elemento de vinculação quanto de operação. Algo que seja, simultaneamente, essencial e instrumental. Como deixa transparecer um técnico da adquirida, no fragmento discursivo (308) seguinte:

(308) ...o que faltaria é o seguinte, quer dizer, alinhar... e aí entram as ações internas, desde o operador sempre tão... convergindo pra quê? Pra que aumente tecnicamente os resultados, economicamente os resultados e tal. Quando isso acontece... e aí o que que acontece quando isso acontece? Quando isso acontece, é tudo transparente também de cima pra baixo, aí então ganha isso, perde aquilo, ganha aquilo outro, tem já combinado (E 66 A).

O que falta é "alinhar" os planos organizacionais. O plano de navegação (estratégico) para que as pessoas saibam seu destino e o plano de ação (operação), para que possam enquadrar as ações internas individuais aos objetivos organizacionais, de tal forma que todos tenham conhecimento de que concorrem "tecnicamente" e "economicamente" (308) para aumentar os resultados. E "quando isso acontece" (308) há distribuição de recompensas, conforme "já combinado", transparente, justo. Essa passagem (308) remete para a discussão complexa da "essencialidade" e da "instrumentalidade" do território (STAUB, 2000a, 2000b; STAUB; BULGACOV, 2000). Segundo essa bidimensionalidade, o território, como alvo de disputa, é algo essencial à sobrevivência, além de servir de referência para o indivíduo. Todavia, uma vez conquistado, o território tem que ser instrumentalizado, por meio, tanto do uso e gozo imediato pelos "proprietários", quanto da aplicação ferramental. No caso da aquisição, a "essencialidade" estaria em pertencer a esse algo novo e maior que emerge da integração sinérgica das empresas, que provém subsistência e referência aos indivíduos. Já a "instrumentalidade" estaria no trabalho, nas ações individuais alinhadas aos objetivos organizacionais, na participação efetiva na produção de resultados e na partilha justa dos benefícios. As pessoas "precisam" sentir que os benefícios da fusão virão para todos, indistintamente. Sem diferenças, segundo um técnico da adquirida:

(309) ...como é que é isso hoje? Não tem, porque ainda somos duas empresas, ainda temos essas diferenças pra diminuir. Ainda tem diferenças [...] então lá tem participação dos empregados, aqui não tem participação dos empregados [nos lucros]. Facilitaria mais o processo como um todo [...] Pô, então agora somos uma empresa só? Ué, mas nós não somos, porque isso é diferente, aquilo é diferente, aquilo é diferente. Então, ainda faltam algumas coisas... (E 66 A).

Por mais que o discurso oficial apregoe a igualdade sistêmica, o discurso da prática revela as diferenças, entre elas a participação nos lucros. E mesmo que elas não existam, há sensação de diferenças:

(310) Mas pra ser uma empresa, *um sistema que opera com a mesma cabeça...* e aí tem que tirar o quê? *A sensação das diferenças. Que elas podem não ser reais, mas há sensação das diferenças, né?* Entendeu? Principalmente que tem ainda do cara da [adquirida] com o da [adquirente], ou seja, por que *lá é assim*, por que *aqui não é assim?* Então enquanto tem isso... esse fechamento fica faltando (E 66 B, grifos nossos).

As pessoas continuam sentindo-se discriminadas em termos de lugar, porque "lá é assim" e "aqui não é assim" (310), em termos de pessoa, já que há algo que diferencia "o cara" da adquirida do "cara" adquirente, de tal forma que ainda não é "um sistema que opera com a mesma cabeça". Para que isso ocorra tem que "nivelar", tornar iguais os "desiguais" em termos de lugar, de pessoas, de coisas. No fragmento discursivo (310), ratifica-se a idéia de que o sistema é uma totalidade corporativa sinérgica, maior que a simples soma das partes, e que só poderá emergir da igualdade, quando não existirem diferenças remanescentes que discriminem e excluam, especialmente quanto às sensações de pertencimento e merecimento. A "discriminação" incomoda os que se sentem prejudicados, direta ou indiretamente :

(311) ...o que incomoda é o fato de virem 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 tá ali e isso é um efeito em cadeia. Prejudica a Baixada Santista, você tá tirando a vez de alguém que é daqui. E isso vai desde a própria empresa até as terceirizadas. Tem gente aqui precisando de trabalho também, né, então você traz um aposentado, dá todo suporte... toda ajuda pra essa pessoa ficar. Pôxa vida, será que não tem ninguém competente aqui? Isso incomoda, isso incomoda (E 74 A, grifo nosso).

Além da percepção do tratamento diferenciado, materializado nas "vantagens diferentes e melhores" (311), a questão da territorialidade extrapola os limites da empresa e se mistura aos interesses da comunidade, dos profissionais, dos colegas, numa intrincada

seqüência de desdobramentos. Na mesma entrevista, a legitimidade da vinda de profissionais de fora é questionada, quando são chamados de "estrangeiros":

(312) Entrevistador: O que quer dizer estrangeiros? Resposta: De fora (risos), de fora, que não é daqui, não é daqui, não precisa ser de outro país, mas de outro Estado, de outra cidade, entendeu? De outra cidade, de fora, ocupando o espaço de alguém que é daqui [...] *quando você vem de fora, você tem ajuda de custo, onde morar, a negociação e os valores são diferentes, para a mesma função [...]* essas coisas vazam e incomodam (E 74 B, grifo nosso).

Os "de fora", de "outra cidade" (312) são, em sua maioria, profissionais oriundos da adquirente, já estavam aposentados e que, objetivamente, teriam tratamento e recompensas diferenciadas. Um executivo do primeiro escalão da adquirida endossa a existência de diferenças, que são percebidas como fatores "discriminantes":

(313) ...no depoimento de funcionários nossos se sentirem incomodados [...] vamos pegar a *questão dos aposentados*. Então eu tenho um aposentado que vem da [adquirente] e eu tenho o aposentado da [adquirida] que foi contratado. A maior queixa que eu ouvi desse pessoal era o seguinte, que *o aposentado da [adquirida] ganhava a metade do aposentado da [adquirente] 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 *trocam-se informações sobre plano de saúde*, e *trocam-se informações sobre salário*, trocam-se informações sobre se tem *cesta básica*, se não tem não é isso, e essas questões todas né se não forem bem trabalhadas elas são pontos que vão gerar tensões (E 88 A, grifos nossos).

Os fragmentos discursivos (312 e 313), são a negação da totalidade sistêmica que a administração idealiza, mas não consegue fazer chegar às bases, ao nível das operações. Mesmo que as atividades estejam sendo integradas, há sentimentos remanescentes de "discriminação", de "exclusão" e posturas que questionam a legitimidade e a existência da unidade. Percepções que, aparentemente, têm embasamento em fatos, que todavia, não foram analisados, já que não foi permitido o acesso aos registros das empresas. Os discursos no nível dos programas não se realizam no plano das ações. A "prática" é a da exclusão, da diferenciação, do afastamento, da ratificação da existência de dois territórios diferentes, que

não se transformam em "novo território", porque nessa tentativa de unificação, trata de forma desigual os seus profissionais, tendo por base a sua "origem", segundo percebido pelos entrevistados pertencentes à adquirida.

Outra reclamação freqüente dos funcionários da adquirida tem a ver com o que se pode chamar de "mobilidade territorial", que vem a ser o grau de liberdade que as pessoas têm para circularem pelo território, ou pelas dependências da empresa. Os territórios, pela sua natureza intrínseca, têm mapas e caminhos, que permitem e orientam o deslocamento de pessoas (mobilidade) e estabelecem o fluxo das transações e as relações de troca (interações). A empresa, como território de ocupação, também reproduz essas características. O fluxo das transações representa o fluxo das atividades produtivas e das informações, enquanto as relações de trocas materializam o exercício dos papéis organizacionais. Nesse sentido, existem duas categorias básicas: os fluxos organizacionais e a mobilidade de pessoas. Os fluxos, que representam as demandas organizacionais e a mobilidade, que permite o deslocamento de profissionais, para atender essas necessidades operacionais da organização. Os funcionários da adquirida percebem um desequilíbrio sistêmico, tanto nos fluxos quanto na mobilidade. Esse é o depoimento de um técnico da adquirida:

(314) ...no dia em que o negócio estiver bom mesmo, que a sinergia, a integração entre as empresas estiver num nível tal, *o fluxo não estará indo só numa direção*. Porque o [sentido do] fluxo é [adquirente]/[adquirida]. *Mas o fluxo tem que ir nas duas direções*. O que significa isso? Vou dar dois exemplos: *primeiro*, eu tenho um problema no alto-forno, e mais de uma vez pessoas da [adquirente] vieram na [adquirida] para dar apoio. Tem um problema lá na [adquirente]: *nenhuma vez teve daqui para lá, o fluxo inverso*. Então, *é como se ainda tivesse um certo desnível, né*. *Não quer dizer que os problemas daqui são diferentes dos de lá, os problemas são similares, nós poderíamos de alguma maneira estar lá também, ajudando ou contribuindo de alguma forma*, isso é a primeira condição. *Segunda condição: hoje existe um fluxo de profissionais que vêm da [adquirente] pra [adquirida]*. Até pelo fato de que a [adquirente] é dona da [adquirida], o processo foi nessa direção, então era nada mais do que natural, até por confiança, por várias questões, que o fluxo fosse nesse sentido. *E o dia que for o contrário, tiver pros dois lados, aí vai ficar um sistema equilibrado*. (E 31 B, grifos nossos).



Pelo fragmento discursivo (314), retrata-se o "desnível" estabelecido entre os profissionais das duas empresas e revela essa condição de "confinamento" a que são submetidos os técnicos da adquirida, quando as demandas operacionais ocorrem na adquirente. Considerando que nesta altura do processo, os quadros funcionais devem estar "nivelados" em termos de capacidade técnica, transparece nitidamente uma opção política de "restrição" aos profissionais da adquirida. Há tratamento "desigual" para "iguais", um "desprestigiamento" profissional de técnicos da adquirida, em detrimento da percepção da totalidade. Há um entreve à percepção e ao funcionamento do sistema. Uma negação do sistema instaurado pela política de gestão de recursos humanos. Um gerador de descontentamento, já que o que "desnivela" também afasta e não permite a interação entre as pessoas e a integração de atividades, porque estas têm que ocorrer no mesmo "nível" das categorias que definem a hierarquia estrutural.

Há também a percepção de rupturas entre os propósitos corporativos no nível de estratégico e a implementação operacional dos ajustes nos níveis tático e operacional. Segundo um técnico da adquirida, há descontinuidade entre discurso e prática:

(315) ...existia o discurso de conversar [...], mas a gente não entende até hoje porque não se conversam, os comandantes do negócio [...] e *a coisa embaixo parece que não junta* (E 14 A, grifo nosso).

Existem "boas intenções" em estabelecer diálogos entre áreas congêneres das duas empresas, porém isso não estaria acontecendo. E quando não "há liga" no nível estratégico a "coisa embaixo [no operacional] parece que não junta" (306). A interação entre as pessoas e a integração de atividades é dependente das diretrizes que emanam da diretoria. Na opinião do mesmo técnico, essa lacuna corporativa seria facilmente perceptível:

(316) ...esse é o problema, até hoje que não se conseguiu definir objetivo pro grupo (E 14 B).

A passagem (316), ratifica a ausência do elemento integrador, o objetivo corporativo "único" para o grupo siderúrgico representado pelas duas empresas e que sirva de elemento "norteador" das ações no operacional. As mesmas dificuldades são ratificadas por um executivo da adquirente:

(317) Não é da maneira que nós nos propusemos, mas está indo. Está seguindo dentro do modelo que a alta administração preconizou. Dentro das áreas de atuação, dentro dos guetos da engenharia, da operação, da manutenção, da financeira, de compras, as coisas acontecem. Você não olhando de lupa, olhando de cima, as coisas têm acontecido, conforme a alta administração quer, com grandes dificuldades na operacionalização. Só que não existe... não existe o todo, o todo... há a questão pessoal da coisa (E 62 A).

O executivo testemunha (317), a dissonância entre o que a diretoria preconiza e pretende implantar e o que é possível "operacionalizar". E deixa transparecer uma questão importante: a ausência do "todo", dado a existência de "guetos" que fragmentam a organização. Assim, olhando de longe, no nível macro, sem observar os detalhes da operacionalização, a integração "está indo".

A despeito de todas as dificuldades que entravam a interação das pessoas e a integração das atividades operacionais e administrativas, está havendo crescente transferência de "procedimentos" para a adquirida, ainda que muitos sejam "periféricos". Essas práticas e valores migrados da adquirente para a adquirida se traduzem em atitudes, comportamentos e eventos como: conversas com o presidente, valorização das pessoas, campanhas de respeito às normas de segurança e limpeza, espírito de equipe, dedicação à empresa, trabalho com foco em resultados, sistema de comunicação confiável, conversas com o presidente, cerimônias de aposentadoria, visita de aposentados, celebrações de conquistas de recordes, visita de familiares de funcionários premiados, adoção de planos de saúde semelhantes, cerimônia do Daruma, entre outros. Essas mudanças, embora secundárias em alguns aspectos, embora não

se refiram às práticas que representam a competência essencial da organização, têm o condão de criar clima propício à interação das pessoas e à integração das atividades centrais. Por outro lado, as interações ensejaram aprendizados recíprocos. A adquirente aprendeu a ser mais ágil, flexível e criativa, sem abrir mão do planejamento e da observância dos padrões, ao mesmo tempo em que a adquirida passou a dar valor ao planejamento e ao respeito às normas técnicas, sem perder agilidade, flexibilidade e criatividade. Talvez essa forma de "intervir na adquirida" seja produto do "jeito mineiro de fazer as coisas" e que, embora devagar, é eficaz na escolha e eficiente na realização.

A despeito do quadro geral das dificuldades remanescentes, há aspectos críticos que impregnam o desenvolvimento do processo de integração. Nesse cotejo se alinham aspectos positivos e negativos da integração.

No tocante a aspectos positivos da integração, também há manifestações favoráveis tanto na adquirida quanto na adquirente. As duas empresas retêm valores que estão profundamente arraigados ao ambiente social os geraram. Na adquirente, é valorizada a continuidade administrativa e enaltecido o convívio fora do horário de expediente, como fatores críticos de sucesso. Na adquirida, são enfatizadas a competência técnica e a habilidade para lidar com conflitos emergentes. Há nítida recuperação da imagem institucional e comunitária da adquirida e com reflexo positivo na auto-imagem, na identidade e na motivação profissional dos funcionários. O ambiente e as comunidades nas quais estão localizadas as duas usinas, têm características peculiares que geram culturas que se diferenciam, embora essa distinção, por si só, não impeça que as capacidades técnica e profissional sejam as mesmas, com resultados idênticos, respeitadas as condições e a atualização tecnológica de cada unidade. Em termos de preparo, competência técnica e dedicação profissional, os quadros parecem se equiparar, ressalvadas as condições estruturais de cada unidade.

A percepção da importância estratégica da aquisição, por parte da maioria dos entrevistados, chegando mesmo a ser considerada "aquela jogada de mestre que tem nos grandes negócios" (fragmento discursivo 199), é um fator positivo para o processo de integração e para os propósitos do negócio. Apesar da "dicotomia nós *versus* eles", que distancia pessoas e empresas, alguns entrevistados enfatizaram, com certa veemência, a necessidade da conjugação de esforços, independentemente da empresa a que pertençam, contra terceiros, chegando a especificar seus alvos: sindicato, concorrência, políticos. Essa perspectiva, embora ainda contenha a "separação das empresas", melhorou o clima organizacional, facilitou a interação entre profissionais e a integração de atividades operacionais e administrativas. Segundo Simmons (1998), a iminência de um perigo exterior teria o condão de unir as forças internas, o que, como fator positivo, favorece a geração de uma imagem do sistema e da emergência da identificação territorial com esse referente.

Também é relevante para o êxito da integração, a consciência quanto aos ganhos sinérgicos, efetivos, mensuráveis e quantificáveis em termos econômico-financeiros, que foram produzidos pela integração administrativa e operacional das melhores práticas das empresas, embora os ganhos potenciais ainda não realizados. Quanto aos avanços do processo, a noção de integração está ligada à percepção da adoção, nas duas empresas, dos mesmos sistemas, processos, procedimentos operacionais, padrões de desempenho, envolvendo a idéia de eficiência interna (produtividade operacional) e eficácia externa (competitividade empresarial). Enquanto a sinergia está situada no campo do econômico-financeiro, a integração pertence ao domínio administrativo e operacional, da ação, da tecnologia e da engenharia de processo e produto, ressalvadas as práticas que ainda não foram integradas.

Existem diferenças estruturais entre adquirente e adquirida, o que dificulta a interação entre os equivalentes profissionais das duas estruturas e gera problemas de relação

hierárquica, decorrentes da diferença na alocação estrutural das atividades de operação e manutenção. Embora uma certa neutralidade, no sentido de haver ou não, uma melhor estrutura que deveria ser adotada nas duas empresas, é um entrave à interação pessoal de técnicos e supervisores e à integração de atividades operacionais e administrativas e à otimização de processos, sistemas, procedimentos e práticas.

Quanto a aspectos negativos decorrentes da aquisição propriamente dita ou produzidas pelas atividades de integração, há manifestações de desagrado nas duas empresas. Na adquirente, há referências à perda da participação em lucros e resultados, pela incorporação de prejuízos decorrentes dos encargos da adquirida, enquanto nesta, há questionamento sobre a forma de tornar a participação justa e igualitária para o sistema. Também parece haver necessidade de mais agilidade e autonomia nas decisões que envolvem aspectos de natureza operacional e gerencial na adquirida. A perda de autonomia imposta pela adquirente estaria tornando as decisões lentas, ainda que em muitos casos sejam emergenciais.

Foram detectados problemas (concorrência predatória) na área comercial do sistema que, em épocas anteriores, teriam levado à "canibalização" de clientes, por causa da falta de uma definição clara dos objetivos corporativos, do *mix* de produtos e das áreas de atuação. Nesse sentido, há prejuízos institucionais (imagem negativa), econômicos e financeiros, já que o mercado percebe essa "divisão" e alguns clientes aproveitam o fato para barganhar preços.

Segundo uma perspectiva sistêmica da produção, a maioria dos funcionários da adquirida parece ter uma visão fragmentada e reducionista das atividades produtivas e não conhece, adequadamente, processos e "insumos" produzidos nos setores anteriores, e muito menos, a abrangência, o impacto e as conseqüências do seu processo e dos "produtos" que encaminham aos setores seqüentes. O foco está centrado na realização mecânica das tarefas

de produção, restritas ao setor, sem conhecer a abrangência sistêmica interna, o significado mais amplo e a importância dos produtos siderúrgicos na vida das pessoas e da sociedade.

Na adquirida, também há percepção de que a concepção do negócio (Drucker, 1995), ainda está centrada, demasiadamente, na produção e não no cliente, gerando alguns desencontros entre vendas e produção. A esse problema também se alia a falta de objetivos comuns do sistema, como um todo. Também na adquirida, a efetiva fusão das empresas é esperada e tida como certa, sendo apenas uma questão de tempo e, que trará eliminação de redundâncias estruturais, com a possível demissão de profissionais atualmente pertencentes aos quadros funcionais da adquirida. Essa perspectiva gera dúvidas, temores e reações de defesa do espaço organizacional, que extrapolam os limites do setor de vendas.

A maioria das entrevistas permitiu detectar a idéia de que a falta de um formato organizacional claro, com atribuições bem definidas, trouxe receios e desconfianças, que drenaram energias para a manutenção do *status quo* (defesa dos territórios organizacionais) em detrimento da realização das sinergias e dos objetivos estratégicos do negócio. Nas duas empresas há manifestações de "receios" que impedem ainda a perfeita integração das mesmas.

Por isso, em alguns setores, não estariam sendo exploradas, adequadamente, as potencialidades e oportunidades de negócio, geradas pela integração das empresas. Além disso, há quase consenso de que muitas das sinergias esperadas não estão sendo realizadas pela falta de uma visão sistêmica consistente e unitária, embasada numa visão corporativa que englobe as atividades e defina as atribuições das duas empresas. Há manifestações frequentes da falta de "algo mais concreto", que possibilite a percepção do sistema como um todo único, consistente e justo. É nesse sentido que se posiciona um executivo da adquirida, como também o fazem vários outros executivos, técnicos, funcionários e operadores, tanto da adquirida quanto da adquirente:

(318) ...a gente tem feito um trabalho no sentido de estar esclarecendo esse pessoal do seguinte: nós somos uma unidade estratégica, a [adquirente] é uma unidade estratégica e nós temos que trabalhar por uma corporação [...] eu já conversei isso com várias pessoas da [adquirente] e se não ficar claro pra esse sistema, que nós temos os três extratos, quer dizer, a corporação, a unidade de negócio e a área funcional, você pode criar uma confusão entre corporação e unidade de negócio. E eu tenho pesquisas [acadêmicas] que apontam probabilidades altíssimas de grandes fracassos, em grandes fusões e aquisições, por força de não estar clara essa relação. Então, eu entendo que a [adquirida] tem que gerar um caixa pra fortalecer o sistema, como a [adquirente] tem que gerar um caixa pra fortalecer o sistema; como a [outra empresa do grupo] tem que gerar um caixa pra fortalecer o sistema, como a [mais uma empresa do grupo] tem que gerar caixa pra fortalecer o sistema e assim sucessivamente. Se você consegue explicitar essa arquitetura, de uma forma muito transparente e muito clara, eu diria pra você o seguinte: todas essas questões territorialidade, questões culturais, elas acabam ficando num segundo plano (E 88 A).

No fragmento discursivo (318), o executivo da adquirida ratifica a idéia de que a aquisição caminha para a adoção de modelo sistêmico, que tenha em seu formato ideal, três níveis: (a) a corporação, representada por uma *holding* ou matriz, respeitadas as questões legais envolvendo o CADE; (b) as unidades estratégicas de negócios (as duas usinas e os parques industriais das outras empresas do sistema); e (c) as áreas funcionais. De imediato, nessa arquitetura corporativa, as unidades estratégicas de negócio teriam a função de gerar caixa para o sistema, com o benefício adicional de que questões de territorialidade (disputas) e culturais (que dificultam a integração) ficariam relegadas a um segundo plano, ou seja, deixariam de provocar efeitos negativos sobre pessoas e empresas.

Numa análise mais aprofundada dessa (fragmento 318) e outras propostas, de formação de um sistema corporativo real, a nova arquitetura organizacional levaria em conta:

- (a) a preservação dos aspectos profissionais e culturais locais;
- (b) a observância do "mínimo irreduzível", com respeito às especificidades operacionais das unidades técnicas e de negócio;
- (c) a exploração articulada do (novo) potencial mercadológico total;
- (d) a valorização da capacidade de agregar valor em cada unidade de negócio;
- (e) o estímulo à visão sistêmica do negócio interno das unidades e da nova corporação;
- (f) foco na geração de fluxo de caixa;

(g) ênfase nos ganhos instrumentais da nova corporação (território);

(h) compreensão do fluxo de atividades de criação de valor para o cliente e para *shareholders* e *stakeholders* (FIG. 2), tendo em vista estratégias, políticas, padrões e objetivos corporativos, alinhados à exploração da competência essencial:

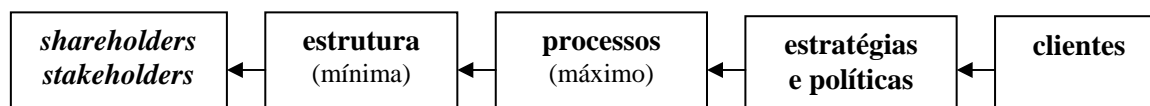


Figura 2: Fluxo de atividades de criação de valor

Fonte: Entrevistas

Pela análise final de muitas entrevistas, pode-se identificar desafios - na perspectiva territorial e na organizacional - que emergem das demandas internas do processo de aquisição, articuladas com a dinâmica contextual da indústria siderúrgica:

(a) Na permanência da oposição adquirente *versus* adquirida (empresas separadas), o futuro será uma incógnita e novos problemas (alguns já emergentes), virão somar-se aos antigos.

(b) Criar um novo território pela simples soma das partes, pode agregar potencialidades, gerar expectativas positivas, mas os resultados poderão ficar num estágio intermediário do potencial efetivo de geração de oportunidades de negócio decorrente da aquisição.

(c) O desafio central, então, seria criar um território novo, pela articulação sinérgica das melhores práticas das duas empresas, formando uma corporação nova e maior do que a simples junção das empresas antigas. Que represente algo desafiador (tipo "sistema brasileiro do aço"), com a definitiva eliminação da oposição central "nós *versus* eles" embutida na manutenção de empresas separadas, de tal forma, que a nova totalidade corporativa seja percebida como produto da evolução natural do negócio, gerando certeza de que os benefícios virão para todos, indistintamente.



O avanço do processo de "junção" das duas empresas, todavia, enfrenta dilemas estratégicos, táticos e operacionais, com múltiplas implicações internas e externas. A efetiva fusão formal, administrativa e operacional das duas empresas pode trazer impactos e conseqüências, que demandam estudos mais aprofundados. Segundo a maioria dos entrevistados, é provável que ocorra: elevado custo da fusão; perda de vantagens fiscais asseguradas no *dropdown*; geração de descontentamentos internos entre membros das duas empresas; disputas por cargos; problemas com acionistas minoritários (antigos e novos); pressões de concorrentes e órgãos governamentais; reações da sociedade, especialmente, em São Paulo; implicações tributárias, implicações trabalhistas, reações do mercado, fornecedores e clientes, entre outros.

Por outro lado, também há a nítida impressão de que a fusão já estaria sendo necessária e inadiável, diante da possibilidade de esgotamento dos ganhos sinérgicos e dos avanços de produtividade decorrentes da integração. Os principais problemas da "não-fusão", apontados pelos entrevistados, foram: custo das redundâncias estruturais e de processos; percepção fragmentada do sistema; áreas de resistência remanescente e instabilidade emergente; descontentamentos crescentes quanto ao tratamento de questões que envolvem benefícios e recompensas e quanto à mobilidade funcional, vistas como diferenciadas para as duas empresas; não-realização do potencial de possíveis ganhos da fusão; limites da importância estratégica, dos ganhos sinérgicos e do potencial produtivo da integração; perda do *timing* da fusão, diante da possibilidade de ocorrência de novas associações empresariais, já que as dificuldades de integrar mais de duas empresas, provavelmente, seriam bem maiores; perda de valor para os acionistas, pela não-exploração plena do potencial do sistema; perda de agilidade, capacidade e rapidez de reação e resposta, diante de ameaças exógenas, vindas tanto do mercado interno quanto do externo.

A maioria dos entrevistados entende que a alta administração estaria, de certa forma, "imobilizada" pelos dilemas estratégicos, interpostos pela articulação dinâmica dos negócios internos e externos. Assim, diante das possíveis alternâncias de cenário nas conjunturas internacional e doméstica; das ameaças exógenas; da evolução do ramo; das potencialidades endógenas e, tendo em vista a rentabilidade média da indústria siderúrgica, em cotejo com a geração de valor para o acionista, a grande questão seria: como equalizar os dilemas postos pelas diversas possibilidades de combinação de fatores internos e externos, face à conjugação de questões excludentes: aspectos estratégicos *versus* impactos da fusão *versus* impactos da não-fusão?

## **7.6 Conclusões e contribuições**

Por meio deste trabalho buscou-se investigar a competição territorial por espaços organizacionais num processo de pós-aquisição que envolve duas empresas siderúrgicas brasileiras e tem por base o discurso da adquirente e o discurso da adquirida. Tomou-se por ponto de partida, a constatação de que a crescente globalização está compelindo empresas e indivíduos à competição e a disputarem, respectivamente, espaços mercadológicos e organizacionais, cada vez mais concorridos e escassos. As empresas têm conquistado espaços mercadológicos mediante rápida expansão por meio de aquisições que, por isso, passam a ter importância estratégica crescente no mundo dos negócios e no mercado de trabalho.

Ocorre que, segundo diversos autores, o índice de fracasso de fusões e aquisições, é superior a 50% dos negócios, o que atribuem à excessiva atenção dada a fatores estratégicos, econômicos, operacionais e financeiros, em detrimento do lado humano das organizações. Apesar dessas conclusões, os autores não conseguem explicar a lógica dos fracassos, segundo a ótica tradicional da literatura organizacional mas, tão somente, detectar que, em sua maioria, decorrem de equívocos e “negligência” com as pessoas, que não foram consideradas,

mas que, ao mesmo tempo em que promovem a “fusão”, também sofrem os seus efeitos. É nessa lacuna que se introduziu a territorialidade como perspectiva teórica, com o propósito de contribuir para o debate sobre as novas demandas acadêmicas e profissionais no campo das organizações, tendo uma aquisição como pano de fundo e como objeto de análise, os discursos de territorialidade dos indivíduos, extraídos das entrevistas.

Para a operacionalização do estudo territorial do conteúdo das entrevistas, desenvolveu-se e aplicou-se a técnica da “análise da interação territorial” (FIG. 1), com a qual foi possível enquadrar e explicar, no nível teórico, o discurso dos entrevistados, numa relação estruturada em torno da “inclusão/exclusão” territorial. No nível empírico, a noção de “inclusão/exclusão” foi operacionalizada por atitudes e comportamentos, que situaram as percepções, ações e reações dos entrevistados numa relação concreta, estruturada em torno da “conquista/defesa” dos territórios que eles almejavam ou consideravam seus. A essa ferramenta, juntou-se a análise lingüística do discurso, com o que detectaram-se muitas manifestações de territorialidade subjacentes à superfície das palavras. Com a análise territorial da aquisição, embasada na percepção dos indivíduos que influenciaram ou foram afetados pelo processo (des-re-territorialização), chegou-se a resultados que podem enriquecer os estudos organizacionais.

A primeira constatação é que a adquirente aumentou seu território mercadológico e sua competência tecnológica, e paradoxalmente, diminuiu os espaços organizacionais, do ponto de vista do trabalho. Com isso, pôde-se chegar dois a níveis de competição territorial: o interorganizacional e o intraorganizacional. No primeiro, a adquirente disputou (e conquistou) uma importante fatia de mercado por meio da aquisição, numa ocupação excludente em relação aos “outros” concorrentes; no segundo, os integrantes da adquirida (e também os da adquirente, embora com menor intensidade) passaram a lutar pela defesa e/ou conquista de espaços organizacionais e de trabalho, no interior das duas empresas. Assim, estabeleceram-se

as múltiplas relações de inclusão/exclusão entre os membros das duas empresas, visando à ocupação excludente de espaços organizacionais específicos, especialmente os da adquirida.

Constatou-se, também, que o estudo da territorialidade é complexo e pode ser abordado segundo um quadro dinâmico que tem, por um lado, o território de ocupação, como aspecto estático, substancial, objeto de competição excludente, que funciona como mediador da relação territorial; por outro, o território de uso, como aspecto dinâmico, instrumental, ferramenta usada na disputa territorial, que funciona como meio para competição territorial. Território (alvo e meio) e competição (ação) são mediados pela territorialidade (sistema adaptativo), constituindo a dinâmica do sistema que ratifica a interconectividade dos três conceitos, já abordada pela literatura acadêmica. Assim, a adquirida foi o “alvo” da competição entre vários concorrentes e, uma vez conquistada pelo vencedor, este imediatamente, teve que torná-la competitiva (aumento da competência tecnológica), para continuar usando-a como “meio” na disputa de espaços mercadológicos com os concorrentes.

Percebeu-se, também, que os territórios originais (adquirente e adquirida) são produto do processo histórico de forças antagônicas internas e externas que se confrontaram ao longo do tempo e definiram suas respectivas características e particularidades; essas perspectivas, servindo de referência, influenciaram as interações pessoais entre funcionários e a integração operacional e administrativa das práticas e papéis das duas empresas. Enquanto que na adquirente os políticos foram mantidos à distância pela força da perícia profissional dos siderurgistas, na adquirida eles ocuparam todos os espaços, fragmentando e enfraquecendo a empresa a ponto de levá-la a um estado pré-falimentar, no período que antecedeu a privatização. Apurou-se que, mesmo havendo um discurso de integração orientado para a busca de sinergia, todos os entrevistados referiram-se ao contexto da aquisição com um vocabulário que reproduzia a oposição central das perspectivas da adquirente e da adquirida, com o que estabeleceram “distanciamentos” quase irreversíveis: “nós” *versus* “eles”; “aqui”

*versus* "lá"; "adquirente" *versus* adquirida". Com essa postura generalizada, entendeu-se que o processo de integração é percebido pelos indivíduos segundo a seu pertencimento a uma duas posições principais (adquirente ou adquirida), que definem a oposição central de referência: a perspectiva da adquirente e a perspectiva da adquirida. Assim, todos os entrevistados "falaram" influenciados pelo ponto de vista de uma dessas perspectivas e, mesmo aqueles que já trabalharam nas duas, não conseguiram manifestar-se segundo a ótica de um possível "ponto neutro" que os afastaria do território original.

Com o auxílio da análise lingüística do teor das entrevistas, conseguiu-se construir o personagem discursivo-organizacional central de todo o processo: o siderurgista que, instituído no discurso, coincide com o "siderurgista-concreto", o homem que trabalha no cotidiano das empresas. Personagem-siderurgista discursivo e concreto-organizacional que se constituiu pela oposição a outros personagens discursivos e ocupacionais e pelo fazer siderurgia. Personagem animado por uma alma de siderurgista, que revela no produzir aço, o seu modo particular de ser, estar e fazer no mundo. Considera-se essa questão importante do ponto de vista do estudo de aquisições na indústria siderúrgica, porque os siderurgistas adotaram posturas contrárias, não só com relação a pessoas de fora da empresa, como também internamente, contra profissionais com outras formações que não a de engenharia e, entre os próprios siderurgistas, havia discriminação entre os "engenheiros de Ouro Preto" (oriundos da Escola de Minas e Metalurgia) e os outros engenheiros (formados em outras escolas). É a identidade do siderurgista.

Apurou-se, também, que ocorre uma não-linearidade ou dissociação entre propriedade e operação, produto último do rompimento da linha de autoridade inerente à condição de "dono" dos acionistas e o "fazer" administrativo e operacional, nas unidades fabris. Como não existe linearidade causal entre propriedade e operação, podem ser considerados territórios distintos, que devem ser negociados separadamente; aquela, com os antigos proprietários, e

esta, com os operadores dominam o espaço organizacional correspondente. Essa ruptura aconteceu tanto no nível interorganizacional pelas disputas de espaço entre a antiga *holding* Siderbrás e as suas então controladas, entre elas a adquirente e a adquirida, quanto no nível intraorganizacional, já que muitos entrevistados da adquirida reconheceram existir uma hierarquia acionária, mas não uma hierarquia funcional. Além disso, dirigentes de origem política da adquirente simplesmente foram “confinados” em papéis decorativos, embora formais, sem que conseguissem intervir nas atividades operacionais da usina. Com isso, instituiu-se a oposição central de personagens: o siderurgista *versus* o político. Todavia, constatou-se que também existiam outras rupturas internas da linha de autoridade, o que fez com que, nas duas empresas, tenha ocorrido um distanciamento entre sede e usina.

Percebeu-se também que as particularidades organizacionais e operacionais das respectivas usinas tiveram condições, tanto de potencializar quanto de limitar, a capacidade da integração empírica de estruturas, processos, sistemas e práticas operacionais e administrativas. Essas condições (particularidades características) foram chamadas de “mínimo irredutível”, já que elas impõem restrições que não podem ser superadas e, por isso mesmo, não permitem a integração direta entre as atividades das empresas. Além disso, verificou-se que a integração de atividades é precedida da interação entre pessoas que, por sua vez, se aproximam da “outra empresa”, segundo suas percepções e idéias que fazem a respeito da integração, das pessoas e da outra empresa. E que, quando o processo de integração ameaçou os “espaços de poder”, as pessoas adotaram posturas de defesa territorial que prejudicaram a aproximação das empresas.

Constatou-se que os artefatos organizacionais (uniforme, capacete e crachá) cumprem funções prescritivas e representativas e, sobretudo, atuam como sinalizadores da territorialização, ou relação dentro-fora, o que implica a essência da territorialidade: inclusão *versus* exclusão e seu conjunto complexo de ambigüidades e, nesse sentido, passaram de

objetos físicos a símbolos impregnados de significado. Foi nessa ligação que emergiu a identificação que uniu território e indivíduo, ou empresa e funcionário. Assim, os portadores do artefato simbólico comunicam aos outros essa relação excludente, que os "diferencia", "separa", "individualiza" e "localiza" e depois os re-integra ao todo que cria a identidade, como imagem da "relação" criada pela territorialização.

Constatou-se que, no cerne da aquisição, insere-se a competição territorial pela ocupação da adquirida. A aquisição teve uma lógica territorial orientada pela "ocupação excludente" de espaço de vendas no Estado de São Paulo, maior mercado consumidor de aço do país. E muito mais do que comprar "fatias de mercado", a aquisição representou a "exclusão" definitiva de um concorrente de peso. A lógica estratégica do negócio mostrou-se válida e oportuna, embora os integrantes das duas empresas tenham percepções díspares sobre o negócio; enquanto para alguns representou uma "grande jogada de mestre" (trecho 199), para outros foi "um prêmio de consolação", um péssimo negócio.

Apurou-se que talvez a maior parte dos problemas na interação de pessoas e integração de atividades deva ser creditado à ausência de um plano de intervenção na adquirida. Muitos autores e também a maioria dos entrevistados, consideram fundamental para o sucesso do empreendimento a existência desse programa que, além definir objetivos, meios, metas, padrões, responsabilidades e prazos, estaria sob os cuidados de um gerente da transição. Como não havia "orientação", senão a idéia de preservar a cultura da adquirida (fragmento discursivo 205), cada um dos prepostos da adquirente agiu segundo o que ele imaginava ser a aquisição e seu trabalho na adquirida. Nesse ponto é que emergiram os maiores conflitos.

Verificou-se, também, que a aquisição como ato exterior (compra de ações) é percebida como algo abstrato, que só se concretiza internamente, quando da proposição de mudanças em dois espaços organizacionais específicos: práticas e papéis. Sendo as práticas o que as pessoas já fazem e os papéis o repertório de prescrições comportamentais. Essa é uma

das faces do jogo de ocupação: introduzir mudanças no “espaço do fazer”, que os funcionários da adquirida percebiam como territórios “privados”, “seus”. Essas mudanças, diante da falta de um programa de junção, eram percebidas como ameaças pessoais que amedrontavam os funcionários da adquirida.

Constatou-se que, com a chegada de prepostos da adquirente e diante do desconhecido, do risco, da ameaça e da falta de expectativas, os funcionários da adquirida começaram a adotar práticas defensivas de proteção territorial dos seus espaços organizacionais. Passaram a utilizar-se de manobras defensivas que, embora um caráter de submissão, tinham a finalidade última de garantir a permanência no cargo. Emergiu, também a relação compradora-comprada, embora muitos membros da adquirida ainda continuassem “aplicando” as mesmas “táticas” defensivas do tempo da estatal. Outros, ainda questionavam a “legitimidade” da adquirente em “mandar” na adquirida. As manobras defensivas podem ser consideradas ações “leves”, diante de alguns conflitos mais sérios.

Salienta-se que a falta de clareza quanto à natureza e a amplitude da intervenção (ocupação de espaços) dos prepostos da adquirente amedrontava os funcionários da adquirida. Diante da ameaça iminente e contínua de perda do espaço organizacional, agravada pela sensação de que “estavam sendo invadidos”, muitos passaram às hostilidades explícitas, dirigidas aos representantes da adquirente. Essas manifestações de territorialidade incluíam ironias, agressões verbais, negação de acesso a setores da usina e até sabotagem (noturna) de obra que estava sendo realizada pelos técnicos da adquirente. Essa situação foi agravada por vários fatores: as percepções mutuamente pejorativas de técnicos das duas empresas e a política de “não-punição” adotada pelo alto comando e, também e novamente, ausência de plano de integração.

Confirmou-se que os entrevistados e outros funcionários da adquirida também foram pródigos em valer-se do jogo territorial da manipulação de informações, como forma de



“esconder” a precariedade do setor, o que era prática corrente ao tempo da estatal. Retendo informações ou fornecendo-as com distorções, ocupavam um espaço organizacional importante e valioso como fonte de poder: o "controle" dos fluxos e conteúdos das informações. Considerando que a informação é essencial para a administração da empresa e para a condução das mudanças, percebe-se que com esse jogo, os membros da adquirida conseguiam interferir diretamente na gestão e na condução das mudanças.

Evidenciou-se em muitas entrevistas que a competição territorial pode exercer efeitos negativos sobre as pessoas, sobre o processo de pós-aquisição, sobre as empresas e sobre a formação do sistema corporativo almejado pela alta direção. Para as dificuldades da integração concorreram, não só os funcionários das duas empresas, mas também, e de forma decisiva, a presença do sócio problemático, excluído na operação de *dropdown*, por causa dos problemas oriundos de perspectivas contraditórias quanto à concepção do negócio. Enquanto os siderurgistas idealizavam em negócios de longo prazo, propensos a fazer novos investimentos demandados pela precariedade da adquirida, o banqueiro almejava retorno financeiro imediato e mostrava-se absolutamente “refratário” a novas inversões financeiras no parque industrial deteriorado da empresa. E assim, no combate final, opõem-se o siderurgista e o banqueiro, numa batalha sem vencedores. Enquanto aquele “exclui” o sócio indesejável e passa a reinar absoluto no mundo da siderurgia, este leva os “louros” da especulação financeira, que é o seu negócio. Segundo muitos depoimentos, constatou-se que foi somente com a saída do sócio banqueiro e problemático que a adquirente efetivamente passou a administrar a adquirida.

Por fim, constatou-se que, no que tange à formação do sistema corporativo, existem atrasos e avanços, mas, a despeito de todas as dificuldades, a adquirida vai, aos poucos, assumindo as feições da adquirente. Constataram-se algumas “definições” empregadas pelos funcionários, para definir a fase de pós-aquisição, como "integrar" (interagir

operacionalmente no sentido de implementar nas duas empresas as melhores práticas operacionais e administrativas de ambas e aproveitar as melhores oportunidades de negócio) e "fundir" (transformar formal, administrativa e operacionalmente as duas empresas numa só), como se esta fosse a condição *sine qua non* para potenciar o negócio. Ainda, percebeu-se que a "integração de atividades" é precedida da "interação de pessoas" que tanto as facilitam quanto dificultam. E outro termo corrente nos discursos é "sinergia" que, embora a aparente confusão em torno dele, corresponde ao incremento no retorno econômico e financeiro decorrente do ganho estrutural produzido pela integração de atividades operacionais e administrativas. Todavia, todas as dificuldades e facilidades começaram no plano do relacionamento entre as pessoas. A negligência com esse aspecto mostrou-se um fator que debilitou a formação do sistema e, possivelmente, pode ser uma das causas dos fracassos das aquisições, já que a integração de atividades passa pelas pessoas. Apesar dos aspectos positivos já alcançados, existem questões negativas que inibem a formação do sistema, como a recontração de aposentados, o sistema de recompensas e a mobilidade funcional, que hoje, segundo os entrevistados da adquirida, seriam aplicados de forma discriminada, sempre favorável às pessoas oriundas da adquirente. Pelo teor de muitos depoimentos, percebe-se que a tendência do sistema seria a de assumir um formato legal, organizacional e operacional que o defina e potencie a exploração real das novas oportunidades, diante da dinâmica do mercado doméstico e internacional de produtos siderúrgicos, ao qual alia-se a necessidade enfatizar a certeza de que os benefícios da aquisição virão para todos, indistintamente. Assim, há desafios organizacionais que demandam atenção, já que existem problemas potenciais presentes tanto na "fusão" efetiva quanto na "não-fusão", que estão retendo as empresas numa espécie de "encruzilhada" estratégica. Constataram-se claras evidências de que a formação do sistema corporativo avança, apesar da lenta evolução, de quase uma década. Talvez, o estágio atual do processo, apesar das contradições internas, seja produto do genuíno,

astuto e retraído estilo mineiro de trabalhar em silêncio, devagar, sem expor-se, tentando evitar conflitos desnecessários e procurando convencer pelo exemplo da experiência positiva e pelas práticas eficientes adotadas pela adquirente.

Assim, é possível alinhar as contribuições deste estudo de caso, para diversas áreas de conhecimento:

- (a) No campo dos estudos organizacionais, a introdução da territorialidade como perspectiva analítica com potencial para explicar alguns dos conflitos (relações de inclusão/exclusão) que ocorrem na pós-aquisição, definindo-os como um processo de des-re-territorialização.
- (b) No espaço da territorialidade, adotou-se uma abordagem que permitiu explicar o discurso dos entrevistados no nível teórico, segundo uma relação estruturada em torno da “inclusão/exclusão” territorial. No nível empírico, a noção de “inclusão/exclusão” foi operacionalizada pela inclusão de percepções, ações e reações dos entrevistados numa relação concreta, estruturada em torno da “conquista/defesa” dos territórios que eles almejavam ou consideravam seus.
- (c) No domínio da pesquisa das aquisições, constatou-se a não-linearidade entre “propriedade” e “operação” que, como territórios distintos, devem ser negociados à parte: aquela com o antigos acionistas, e esta, com os “operadores” que ocupam o espaço organizacional das práticas. Na mesma linha, evidenciou-se que, se existe uma hierarquia acionária, não existe uma hierarquia funcional correspondente, ou seja, segundo a percepção dos entrevistados, a “propriedade” não está relacionada linear e necessariamente, à competência técnica.

### **7.7 Sugestões de pesquisa**

Diante, da riqueza, complexidade e adequação da territorialidade como perspectiva analítica para estudos organizacionais, permite-se sugerir a sua inclusão em futuras pesquisas sobre aquisições, especialmente no que tange às temáticas: não-linearidade causal entre propriedade e operação; a articulação de práticas e cultura; limites da integração de unidades; plano de intervenção; mudanças nas práticas e nos papéis; processos de integração e captura de sinergia e valor; jogos territoriais de ocupação e manipulação de informações; e, especialmente, efeitos nocivos da competição territorial sobre as pessoas, sobre o processo, sobre as empresas e sobre a formação de sistemas corporativos.

### **7.8 Limitações da pesquisa**

Por fim, é preciso reconhecer que este trabalho esteve sujeito a limitações, especialmente as interpostas pelo não-acesso aos registros internos das empresas, o que implicou a ênfase exclusiva na percepção dos entrevistados. A falta de dados objetivos impediu que muitas contradições fossem cotejadas com a realidade organizacional e esclarecidas por meio de triangulação de fontes. Também o grande volume de dados coletados mediante entrevistas não pôde ser explorado num nível mais profundo, em vista dos limites internos da própria pesquisa. Além disso, reconhece-se que os resultados retratam a realidade interna do caso estudado, segundo a percepção dos entrevistados, e se, estão presentes os critérios de validade interna, não existem garantias de que se possa generalizá-los.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. II. São Paulo : Atlas, 1994. p. 39-79.
- ALVES, Maria de Fátima Costa. Os fluxos de transações e as crises financeiras. *Conjuntura Política: boletim de análise*, Belo Horizonte, n. 8, p.10-11, jun. 1999.
- ANGWIN, D.; SAVILL, B. Strategic perspectives on European cross-border acquisitions: A view from top European executives. *European Management Journal*, v.15, n.4, p. 423-435, 1997.
- \_\_\_\_\_. Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisors. *Journal of World Business*, Spring, v. 36, n.1, p.32-58, 2001
- ANSLINGER, P.; COPELAND, T. Crescimento por meio de aquisições: uma nova abordagem. Harvard Business Review. *Estratégias para o crescimento: strategies for growth*. Rio de Janeiro : Campus, 2000. p. 57-77.
- ASHKENAS, R.; DEMONACO, L.; FRANCIS, S. Concretizando o negócio: como a GE Capital integra as aquisições. Harvard Business Review. *Estratégias para o crescimento: strategies for growth*. Rio de Janeiro : Campus, 2000. p. 111-139.
- BACHARACH, S.; LAWLER, E. *Power and politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions and bargaining*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1981.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. 6.ed. São Paulo : Hucitec, 1992.
- BARCELLOS, J. Territórios do cotidiano: introdução a uma abordagem teórica contemporânea. In: MESQUITA, Z; BRANDÃO, C. (Org). *Territórios do cotidiano: uma introdução a novos olhares e experiências*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; Santa Cruz do Sul: Ed. Universidade/UNISC, 1995. p. 40-48.
- BARROS, Betania Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. Understanding the cross cultural dimension in mergers and acquisitions. *Caderno de Idéias*, Belo Horizonte, p. 1-12, ago./2003.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Journal*, Madison, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books 1992.
- BATISTA, C. Observação do comportamento. In: PASQUALI, L. (Org.). *Teoria e métodos em ciências do comportamento*. Brasília : Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/ UnB:INEP, 1996. p. 263-303.

BAUER, Martin. W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin. W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELK, Russel W. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*. Vol. 15. sep. 1988. p. 139-168.

BLAU, Peter. O estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, E. (Org). *Sociologia da burocracia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971. p. 125-153.

BLEEKE, J.; ERNEST, D. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, nov.-dec, 1995, p. 127-135.

BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, Madison, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.

BORGES-ANDRADE, J.E.; XAVIER, O.S.; AFANASIEFF, R.S. Perfis meio e fim em organização de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo v. 27, n. 1. p. 49-60, jan./mar. 1992.

BOUDON, Raymond. *Os métodos em sociologia*. São Paulo : Ática, 1989.

BOURDIEU, Pierre. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro : Marco Zero, 1983.

\_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOWMAN, Edward; SINGH, Harbir; USEEM, Michael; RAJA, Bhadury. When does restructuring improve economic performance? *California Management Review*, Winter, v. 41, n.2, p. 33, 22 p. 1999.

BRANDÃO, Helena H.N. *Introdução à análise de discurso*. 8ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997. p. 111-126.

BRONZO, Marcelo. *Concorrência entre cadeias produtivas: como a logística se transformou em estratégia*. Belo Horizonte : Fumarc, 1999.

BULGACOV, Sergio. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. *O&S*, Salvador, v. 5, n. 11, jan/abr. p.53-76, 1998.

BURKE, P.; TULLY, J. The measurement of role identity. *Social Forces*, v. 55, n. 4, p. 881-897, 1977.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALDAS, Miguel.; WOOD JÚNIOR, Thomas. Identidade organizacional. *Revista Brasileira de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17. Jan./Mar. 1997.

\_\_\_\_\_; TONELLI, Maria José. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. *O&S*, Salvador, v. 9, n. 23, p. 171-186. Jan./abril, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. 2. ed. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CARDOSO, Silvia. (1999). Transcendendo a mente tribal. *Revista Cérebro e Mente*: revista eletrônica de divulgação científica em neurociências, Campinas, v. 1, n. 9, jun/jul. Disponível em <[http://www.epub.org.br/cm/n09/tribal\\_i.htm](http://www.epub.org.br/cm/n09/tribal_i.htm)>. Acesso: em 18.set.2001.

CARNEVALLI FILHO, W. Construindo a sinergia após a aquisição: um caso real brasileiro sobre integração de empresas. *RAE Light*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 2-7. Abr./Jun. 2000.

CARRIERI, A. DE P. *O fim do "Mundo Telemig"*: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. 2. ed. v. II. São Paulo : Paz e Terra, 1.999.

CESAROTTO, Oscar; LEITE, Márcio Peter de Souza. *O que é psicanálise: 2ª visão*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 21-45.

CHILD, John; RODRIGUES, Suzana B. The role of social identity in the international transfer of managerial knowledge through joint ventures. In: 11<sup>th</sup> EGOS Colloquium, 1993, Paris, *Actes...* Paris: EGOS, 1993.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v.18, n.1, p. 43-76, 1997.

\_\_\_\_\_; FAULKNER, David. *Strategies of co-operation*. Oxford : Oxford University Press, 1998.

\_\_\_\_\_; FAULKNER, David; PITKETHLY, R. *The management of international acquisitions*. Oxford : Oxford University Press, 2001.

CIAMPA, Antônio da Costa. *A estória de Severino e a história de Severina*. São Paulo : Brasiliense, 1993.

CLEGG, Stewart R. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. p.47-66.

COLLISON, D. *Managing the shopfloor: subjectivity, masculinity and workplace culture*. New York : Walter de Gruyter, 1992.

COOPER, Robert. The other: a model of human structuring. In: MORGAN, Gareth (Ed.). *Beyond method: strategies for social research*. London: Sage, 1983.

CROZIER, Michael. *O fenômeno burocrático*. Brasília : UnB, 1996.

DAMATTA, Roberto. *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAS, Hare. Relevance of symbolic interactionist approach in understanding power: a preliminary analysis. *Journal of Management Studies*, 25:3. p. 251-267. May/1988.

DAVENPORT, Thomas O. The integration challenge. *Management Review*, v. 87, n.1, p. 25-28, jan./1998.

DAWKINS, Richard. *O gene egoísta*. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979.

DONALSON, G.; LORSCH, Jay W. Decision making at the top. New York : Basic Books, 1983.

DORFMANN, A. Escalas do território e sua articulação. In: MESQUITA, Z; BRANDÃO, C. (Org). *Territórios do cotidiano: uma introdução a novos olhares e experiências*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; S. Cruz do Sul: Ed. Universidade/UNISC, 1995. p. 99-108.

DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. versão compacta. São Paulo : Pioneira, 1995.

FARIA, A. A. M. de; LINHARES, P. de T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus.. *Cadernos de Pesquisa*, Belo Horizonte, 10: 32- 38, 1993.

\_\_\_\_\_. Sobre a gênese de *Germinal* (Zola): aspectos interdiscursivos e intradiscursivos. In: MACHADO, Ida Lucia; MARI, Hugo; MELLO, Renato de. *Ensaio em análise de discurso*. Belo Horizonte: Núcleo de Análise de Discurso, Programa de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos, Faculdade de Letras da UFMG, 2002.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Ética e genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FERNANDES, Bruno H.R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. In: Regionalism and Globalization in Latin America: A Contradiction? – Business Association of Latin American Studies - BALAS, Rio de Janeiro, *Proceedings*, 1997, p. 424-437.

FIORIN, José Luiz. As abordagens estruturais em semântica. In: MARI, Hugo; DOMINGUES, Ivan; PINTO, Júlio. *Estruturalismo: memórias e repercussões*. Belo Horizonte: Diadorim/UFMG, 1995, p. 79-93.



\_\_\_\_\_. *Linguagem e ideologia*. 7ed. São Paulo: Ática, 2003.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean F. (Coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. II. São Paulo : Atlas, 1994. p. 81-102.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: \_\_\_\_\_; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo;Atlas, 1996.

FRANKS, J.R; BROYLES, J.E.; CARLETON, W.T.. *Corporate finances: concepts and applications*. Boston : Kent Publishing, 1985.

FOOTE, N. Identification as a basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, v. 16, p. 14-21. 1951.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 13ed. Rio de Janeiro : Graal, 1979

\_\_\_\_\_. *A verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: Cadernos da PUC, 1994.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2002

FRENCH JÚNIOR, John R.P.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Darwin; ZANDER, Alvin (Eds.). *Group dynamics: research and theory*. New York: Harpers & Row Publishers, 1960, p. 607-623.

GASPAR, R.; MELO, M. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.131-152. 1995.

GODINO-CABAS, Antônio. *Curso e discurso da obra de Jacques Lacan*. São Paulo: Moraes, 1982.

HAESBAERT, R. *Des-territorialização e identidade: a rede “gaúcha” no nordeste*. Niterói: EDUFF, 1997.

HALL, Edward. *A dimensão oculta*. Lisboa: Relógio D’Água, 1966.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HAMMEL, G; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro : Campos, 1995.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David. B. Acquisitions: myth and reality. *Sloan Management Review*, Winter, p. 53-58, 1987.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewall*. New York: The Free Press, 1991.

HOBBS, Thomas. *Leviatã*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

HOLMER-NASDSEN, M. Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, Berlin, v. 17, n. 1, p. 49-81, 1996.

JAMES, William. *Compendio de psicología*. Buenos Aires: Emecé Editores, 1910.

JONES, C. Foucault, discourse, organization. In: International Conference on Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts, 3, 1998, London. *Conference Proceedings Book...* London: KMPC, 1998. (CD-ROM)

JUNG, Carl Gustav. *O símbolo da transformação na missa*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

\_\_\_\_\_. *O eu e o inconsciente* (Obras completas de C.G.Jung, v. 7, t. 2). Petrópolis: Vozes, 1987.

KAMII, Constance e DEVRIES, Rehta. *Jogos em grupo na educação infantil: implicações da teoria de Piaget*. São Paulo : Trajetória Cultural, 1991.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1.998.

KELLY, J.; COOK, C.; SPITZER, D. (1999). Unlocking shareholder value: the keys to success. In: KPMG Consulting. *Mergers and acquisitions: a global research report*. Disponível em <[www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/m&a99.pdf](http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/m&a99.pdf)> Acesso em 05.set.2001.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo : EPU/EDUSP, 1980.

KINNEAR, T.C. ; TAYLOR, J.R., *Marketing research: an applied approach*. Tokio : McGraw-Hill Kogakusha, 1979.

KONDER, Leandro. *O que é dialética*. 3ed. São Paulo : Brasiliense, 1981.

LECHTE, John. *Cinquenta pensadores contemporâneos essenciais: do estruturalismo à pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in **Brazil**. *Journal of International Business Studies*, 2001 2nd Quarter, Vol. 32, Issue 2, p. 305, 21p

LINTON, Ralph. *The study of man*. New York: Appleton-Century, 1936.

LOPES, H. Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XX, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis : ANPAD, 1996. p. 372-392.

LOPES, Lucas. A criação da Usiminas. In: USIMINAS. *Usiminas, 25 anos*. Belo Horizonte: Usiminas/Fundação João Pinheiro, 1986. Entrevista.

LUBATKIN, M.; CALORI, R.; VERY, P. Managing mergers across borders: a two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, v.9, n. 6, November-December 1998. p. 670-684.

\_\_\_\_\_; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, edição especial, p. 35-58, dez.2001.

MAFFESOLI, M. *O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. 2. ed. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1998.

MAINGUENEAU, Dominique. *Novas tendências em análise de discurso*. 3ed. Campinas: 1997.

\_\_\_\_\_. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte : Editora UFMG, 2000.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 2ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALMBERG, Torsten. *Human territoriality: survey of behavioural territories in man with preliminary analysis and discussion of meaning*. New York: Mouton Publishers, 1980.

MANOEL, Marise. Sujeitos de linguagem. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 65-77, jan./abr. 2003

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2. p. 31-56.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. *A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos teóricos*. 2.ed. São Paulo : Editora Moraes, 1994.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

MEAD, George Herbert. *Mind, self and society: from standpoint of social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MELEWAR. T.; HARROLD, J. The role of corporate identity in merger and acquisition activity. *Journal of General Management*, v. 26. n. 2, Winter, 2000.

MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org). *Sociologia da burocracia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971. p. 107-124.

MESQUITA, Zilá. Do território à consciência territorial. In: MESQUITA, Z; BRANDÃO, C. (Orgs.). *Territórios do cotidiano: uma introdução a novos olhares e experiências*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; Santa Cruz do Sul: Ed. Universidade/UNISC, 1995. p. 76-92.

\_\_\_\_\_. Para compreender competição e cooperação nas organizações: reflexões preliminares. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998a. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Espaço, território e lugar: estas palavras ciganas... In: *Educação, Subjetividade e Poder*. Porto Alegre, n. 5, v.5, p. 64-75, jul./1998b.

MILIONI, B. *Comportamento gerencial: o poder em questão*. São Paulo: Nobel, 1990.

MILLS, C. Wright. *The power elite*. New York : Oxford University Press, 1959.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7.ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro, Abrasco, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, D.; LIMPET, T. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: "\_\_\_\_\_; GERSTEIN, M.; SHAW, R. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge : Belknap Press, 1982.

NÓBREGA, Clemente. *O glorioso acidente: a ciência e o acaso da mente*. Rio de Janeiro : Objetiva, 1998.

\_\_\_\_\_. Para um jovem que quer entender. *Você S.A.*, São Paulo, v. 17. p. 76-78. Nov, 1999.

\_\_\_\_\_. *Supermentes: do big bang à era digital*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *A criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVA, Eduardo de Camargo. As ações de transformação organizacional que a Companhia Siderúrgica Paulista – Cosipa vem desenvolvendo desde sua privatização. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ORLANDI, Eni P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 2000.

PAGES, M.; BONETTI, M; GAULEJAC, V; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso. In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas : Unicamp, 1990.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. 3.ed. Oxford : Oxford University Press, 1995.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. *Shaping strategic change: making change in large organizations*. London : SAGE, 1992.

PETTIGREW, A. *Managing changes*. Oxford : Basil Blackwell, 1993.

PIEMONTE, Luiz Alberto. Sem eficiência nos processo, não há eficiência nos negócios. *Carreira & Sucesso*. São Paulo, v. 230, n. 1, p. 1-2, maio/2004. Newsletter, edição semanal. Disponível em <[http://www.chato.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=6684&print=1](http://www.chato.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=6684&print=1)>. Acesso: em 23.maio.2004.

PIERSON, Donald. *Teoria e pesquisa em sociologia*. 15. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1973.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1991.

PINKER, Steven. O chip humano. *Veja*, São Paulo, n. 1580, 13 jan. 1999. Entrevista.

RAFFESTIN, Claude. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RECTOR, Monica; TRINTA, Aluizio Ramos. *Comunicação do corpo*. 3e. São Paulo : Ática, 1995.

REED, M. Organizational analysis as discourse analysis: a critique. In: GRANT, D.; KEENOY, T; OSWICK, E. (Eds.). *Discourse and Organization*. London: Sage, 1998. p. 193-213.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

RISBERG, Anette. Employee experiences of acquisition processes. *Journal of World Business*, v. 36, n. 1, Spring, p. 58-85, 2001.

RODRIGUES, Suzana Braga. Fronteiras invisíveis e modernização - formas de ocupação dos espaços simbólicos: implicações para a gerência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XX, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, v. Organizações I, p. 219-238.

\_\_\_\_\_. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, maio/ago. p. 45-72, 1997.

\_\_\_\_\_; CARRIERI, Alexandre de P.; LUZ, Talita R. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

ROIEK, R.; BULGACOV, Sergio. Declínio organizacional e processo estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

ROSSINI, A.; CRUBELATTE, J.; MENDES, A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. *RAC*, v. 5, n. 1. Jan/abr. p. 145-164. 2001.

RUSE, Michael. *Sociobiologia: senso ou contra-senso?* Belo Horizonte : Itatiaia; São Paulo : EDUSP, 1983.

SACK, Robert David. *Human territoriality: its theory, and history*. Cambridge : Cambridge University Press, 1986.

SANTOS, Milton. Ecologia e natureza. In: SEABRA, Odete; CARVALHO, Mônica de; LEITE, João Correa. *Território e sociedade: entrevista com Milton Santos*. 2ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

\_\_\_\_\_. *Por uma nova geografia: da crítica da geografia a uma geografia crítica*. São Paulo : EDUSP, 2002.

SAYER, A. *Method in social science: a realist approach*. London: MacMillan, 1984.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. 3ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHIRATO, Maria A.R. Empresa não é mãe. *Veja*, São Paulo, n. 1593, 14 abr. 1999. Entrevista.

SCHWEIGER, D. M.; CSIZAR, E. N.; NAPIER, N. K. A strategic approach to implementing mergers and acquisitions. In: VON KROGH, G.; SINATRA, A. and SINGH, H. (eds.), *The management of corporate acquisitions: international perspectives*. London: The Macmillan Press, 1994.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo : EPU, 1974.

SIMMONS, Annette. *Jogos territoriais: como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho*. São Paulo: Futura, 1998.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. *Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte: uma análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de*

*enfermagem*. 1991. 225 p. Tese (Titular). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SMIRCICH, Linda.; MORGAN, Gareth. Liderança: a administração do sentido. In: *Psicodinâmica organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (Org.). São Paulo: Atlas, 1997. p. 205-230.

SPINK, Mary; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: \_\_\_\_\_ (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo : Cortez, 1999.

SPINK, Peter. O lugar do lugar na análise organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, edição especial, p. 11-34, dez.2001.

SODRÉ, M. *O terreiro e a cidade*. Petrópolis: Vozes, 1988.

SOJA, E. *Geografias pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. London: Sage, 1995.

STAUB, Irineu Dário. *Territorialidade, competição e papéis gerenciais: um estudo de agências bancárias de Curitiba*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000a.

\_\_\_\_\_. *Max Weber: uma leitura sociobiológica da obra weberiana*. Belo Horizonte: CEPEAD/FAFICH/UFMG, 2000b.

\_\_\_\_\_; BULGACOV, Sergio. territorialidade, competição e papéis gerenciais: um estudo de agências bancárias de Curitiba. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_; MARTINS, Henrique; RODRIGUES, Suzana. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jun. 2002.

STRAUSS, A. *Mirrors and masks: the search for identity*. Glencoe II : Free Press, 1959.

STEWART, Thomas. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SUNDSTROM, M. e SUNDSTROM, M.G. *Work places: the psychology of the physical environment in offices and factories*. New York : Cambridge University Press, 1986.

TAJFEL, H. *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations, european monography in social psychology*. London : Academic Press, 1978.

TAYLOR, Ralph B. *Human territoriality functioning: an empirical, evolutionary perspective on individual and small group territorial cognitions, behaviors and consequences*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988.

*THE ECONOMIST*. Why too many mergers miss the mark. Disponível em <www.economist.com>. Acesso: em 04.jan.1997.

\_\_\_\_\_. How mergers go wrong. Disponível em <www.economist.com>. Acesso: em 22.jul.2000.

TETENBAUM, T. Beating the odds of merger e acquisition failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, Autumn. p. 22-36. 1999.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo : Atlas, 1997.

THOMPSON, James David. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, janeiro/março. 1996.

TRIVIÑOS, A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987.

TUAN, Yi-Fu. *Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*. São Paulo: Difel, 1980.

\_\_\_\_\_. *Espaço e lugar: a perspectiva da experiência*. São Paulo: Difel, 1983.

TURATO, Egberto Ribeiro. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes, 2003.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *World Investment Report 2000: cross-border mergers and acquisitions and development*. New York: United Nations, 2000.

USIMINAS. *Usiminas conta sua história*. Belo Horizonte: Usiminas – Assessoria de Comunicação Social/Fundação João Pinheiro, 1990.

VISCOTT, David Steven. *A linguagem dos sentimentos*. São Paulo: Summus, 1982.

VOGT, Carlos. *Linguagem, pragmática e ideologia*. São Paulo: Hucitec, 1980.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

WALSH, J. P. Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, v. 9, n.1, p.173-183, 1988.



WATSON, Tony J. *In search of management: culture, chaos, and control in managerial work*. New York: Routledge, 1994.

\_\_\_\_\_. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: a reflexive tale. *Organization Studies*, Berlin, v. 16, n. 5, p. 805-821, 1995.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, R. *O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

WERNECK, Umberto. A experiência em desenvolver levantamento de informações via entrevistas. In: PAULA, Elis Regina de. *Comportamento Organizacional*. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/UFMG, 2003 (Resumo de palestra).

WILSON, David. *A strategy of change*. GB: Routledge, 1995.

WILSON, Edward O. *Sociobiology: the new synthesis*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1975.

\_\_\_\_\_. *Da natureza humana*. São Paulo: T.A. Queiroz/EDUSP, 1981.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage, 1984.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1. MAPEAR GRUPOS

1. Quais foram as mudanças na distribuição dos espaços de trabalho?
2. Que pessoas foram afetadas pelas mudanças na estrutura dos espaços?
3. Poderia contar algum caso ou história sobre disputas/alocação de espaços de trabalho envolvendo pessoas/grupos?
4. Como foram essas disputas?
5. Quais pessoas/grupos que foram afetadas pelas disputas de espaços?
6. O que o levou a mapear os grupos daquela forma?
7. O que o espaço de trabalho (ou território) representa para elas?
8. Por quê?
9. Por que o lugar (cargo) é importante?
10. O que o cargo representa em termos de auto-percepção, prestígio, *status*?
11. E em termos de recursos?
12. Como o(a) senhor(a) vê a reação dos outros (funcionários) às mudanças dos espaços de trabalho e poder?

### 2. ABORDAGEM RELACIONAL

1. Como o(a) senhor(a) está situado em relação aos antigos e novos espaços de trabalho?
2. Como o(a) senhor(a) está se vê em relação aos antigos e novos espaços de trabalho?
3. Como os outros vêem o (a) senhor(a) em relação aos antigos e novos espaços?

4. O que tem de especial nesse espaço de trabalho?
5. Esse espaço é único, pessoal, social?
6. Outras pessoas gostariam de ocupar esse espaço?
7. Outras pessoas ambicionam o espaço?
8. O que elas têm feito no sentido de ocupar esse espaço?
9. O que esse espaço representa para o(a) senhora(a)?
10. O que esse espaço representa para os outros?
11. O espaço, como recurso estratégico, oferece que tipos de vantagem?
12. O espaço, como recurso de poder, oferece que tipos de vantagem?

### **3. ESTIMULAR COMENTÁRIOS LIVRES DO(A) ENTEVISTADO(A)**

1. Com relação à aquisição da adquirida pela adquirente, o(a) senhor(a) teria mais alguma coisa para dizer, acrescentar ou comentar e que, pela sua experiência e na sua opinião, seja importante para o presente estudo?

**Fonte:** base teórica