



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

A CONSTRUÇÃO E A (TENTATIVA DE) DESCONSTRUÇÃO DA  
“CULTURA USIMINAS”: NARRATIVAS AO LONGO DE 50 ANOS

Raquel Alves Furtado

Belo Horizonte

2011

Raquel Alves Furtado

A CONSTRUÇÃO E A (TENTATIVA DE) DESCONSTRUÇÃO DA  
“CULTURA USIMINAS”: NARRATIVAS AO LONGO DE 50 ANOS

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte

2011

F992c 2011	<p>Furtado, Raquel Alves, 1968-  A construção e a (tentativa) de desconstrução da “cultura USIMINAS”: narrativas ao longo de 50 anos / Raquel Alves Furtado. - 2011  371 f., enc. : il.</p> <p>Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri</p> <p>Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.</p> <p>1.Cultura organizacional – Minas Gerais - Teses 2.Administração - Teses I.Carrieri, Alexandre de Pádua II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  III.Título</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.314</p>
---------------	---



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **RAQUEL ALVES FURTADO**, REGISTRO N° 70/2011. No dia 30 de maio de 2011, às 8:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 15 de abril de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "**A Construção e a (Tentativa) de Desconstrução da "Cultura Usiminas": Narrativas ao Longo de Cinquenta Anos**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri .....  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva .....  
(CEPEAD/UFMG)

Profª. Drª. Adriane Vieira .....  
(Escola de Educação/UFMG)

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva .....  
(Universidade Federal do Espírito Santo/ES)

Profª. Drª Neusa Rolita Cavedon .....  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS)

Ao meu filho, Pedro

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Alexandre Carrieri, meu orientador, tenho muito o que agradecer: pelo incentivo para que eu fizesse o doutorado, ainda como avaliador na banca do mestrado; pelas excelentes e divertidas aulas de Teoria Organizacional, Metodologia Qualitativa e Cultura e Simbolismo; por ter me aceito como sua orientanda, o que não estava previsto inicialmente; pela orientação segura e aberta, que encoraja o debate, provoca reflexões e aceita divergências; pela disponibilidade ímpar, incluindo sessões de orientação à noite, nos finais de semana, férias e feriados, as leituras em tempo recorde, as devolutivas cuidadosas; pela paciência com minhas idas e vindas; pelo apoio pessoal e prático; pela proposta que me fez encontrar um rumo: “escreva como se fosse um livro!”, e, sobretudo, por ter respeitado o meu *jeito de ser*, agradeço profundamente.

Agradeço a todo o corpo docente do CEPEAD, que muito contribuiu para minha formação, destacando o incentivo da coordenadora, Prof<sup>a</sup> Dra Janete Lara de Oliveira, desde que foi minha professora no mestrado na PUC Minas.

Ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, por dar a melhor definição de problema de pesquisa que já encontrei “[...] quando você conseguir explicar com menos de um parágrafo e sem gestos, ele estará fechado”.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Paes de Paula, pela inspiração intelectual e, nos últimos meses, os presentes poéticos no Facebook, que trouxeram instantes preciosos de relaxamento.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Ester Vaismann, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, com quem cursamos Epistemologia, meus mais sinceros e profundos agradecimentos por seu conhecimento, competência, clareza, disposição, humor fino e paciência conosco. Eu esperava suas aulas com ansiedade de uma semana para outra e, se pudesse, teria feito oito semestres com ela e, não apenas, um.

Ao Prof. Dr. Antonio Augusto Prates, do Curso de Ciências Sociais da UFMG, pelas discussões sobre sociologia das organizações e aos Professores Doutores Antonio Augusto Moreira de Faria e Rosalvo Pinto, da Faculdade de Letras da UFMG, com quem cursei Linguagem e Trabalho e pude aprender um pouco de Análise de Discurso, obrigada.

Ao Prof. Dr. Roberto Fachin, pelos ensinamentos e conversas, e por insistir que “a tese não é um trabalho pronto”, dentre outras frases importantes.

À PUC Minas que proporcionou um auxílio carga-horária durante metade do Doutorado, pelo Programa Permanente de Capacitação Docente. Ao Fundo de Incentivo à Pesquisa, que tornou possível a contratação do bolsista Ítalo Neves de Oliveira. Agradeço a ele pelo apoio no levantamento bibliográfico e coleta do material documental inicial.

Aos professores do PPGA da PUC Minas, que me incentivaram a fazer o doutorado: Prof<sup>a</sup> Dra. Patrícia Bernardes, meu orientador de mestrado, Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim-Pena.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Magda Neves, do Doutorado em Ciências Sociais, por uma sessão de orientação e discussão sobre relações de trabalho, Giddens e Bourdieu, obrigada.

Aos bibliotecários da PUC Minas, Alfredina Eustáquio de Queiroz, Fernando Alberto Dias e Gisele da Silva Rodrigues.

Aos colegas do doutorado, pelos seminários, as trocas de textos, as conversas, as risadas, os chopes. Ao conterrâneo Newton Paim, companhia agradabilíssima. Ao Euler Brandão e Marcos Paulo Valadares, nossos funcionalistas convictos e queridos. À Luciana Faluba Damásio, por trazer para o grupo a quadrinha anônima que repetimos como mantra durante o primeiro ano: “o aluno de graduação acha que sabe tudo. O de pós tem certeza. O aluno de mestrado acha que não sabe nada. O de doutorado tem certeza.” Ao Geraldo Vasconcelos, pelas discussões teóricas, leitura crítica das primeiras versões amizade e apoio na reta final. À Leice Garcia, por ter se tornado amiga do coração.

Aos colegas do NEOS, especialmente Pablo Alexandre Gobira de Souza-Ricardo, Ana Paula Diniz, Mariana Mayumi e Amon Narciso de Barros, pelo ambiente acolhedor e estimulante. Às colegas Ludmila de Souza Guimarães, Carolina Riente de Paula e Fernanda Tarabal pela amizade e Lilian Bambirra de Assis também pela colaboração prática em relação à pesquisa.

Às funcionárias do CEPEAD, Erika Martins Lage e Maria de Fátima de Souza, a Fatinha, pela boa-vontade e apoio em tudo o de que precisei ao longo desse período.

Às bolsistas de pesquisa, Úrsula Fuscaldi e, especialmente, Paula Bretas, que ficou, literalmente, do meu lado até o final, por todo o apoio na coleta de dados, organização do material e a *pior parte*: correções de ABNT. Muito obrigada, Paulinha!

Não poderia deixar de agradecer à querida *orientatriz* Ana Rosa Camillo Aguiar, mulher do Alexandre, e seus filhos, Tomás e Anita, pelo carinho comigo e com meu filho durante todo o processo.

Agradeço a todos os empregados da Usiminas que abriram as portas de suas casas, suas memórias, lembranças e intimidades. Mentalmente, como combinamos, agradeço a cada um de vocês aqui. Uma menção também para uma amiga querida que me ajudou a ter uma outra visão da Empresa, okido?!

A minha cunhada e amiga, Mara Dutra de Ávila Finocchio, meu cunhado Jair Finocchio e sua irmã, Ione Finocchio, por me ajudarem nos primeiros contatos com as pessoas de Ipatinga. Seu Geraldo Finocchio, por abrir sua casa para a primeira conversa e perder a novela para me contar casos de 50 anos atrás, obrigada!

Agradeço o apoio dos colegas professores da PUC Minas, especialmente a amiga Daniela Serra.

A minha amiga Lúcia Mota Mattoni (Lúcia, a lúcida), obrigada pelo carinho, mesmo à distância.

A toda minha família, por acompanharem o diário da tese nos últimos seis meses pelo Facebook. Ao meu querido irmão, Prof. Dr. e PhD Bernardo Furtado, pelo exemplo como *schollar*, incentivo, apoio e cobrança (*publish or perish, publish or perish, publish or perish!*). A minha irmã, Clarissa Furtado, e a minha cunhada e irmã do coração, Cláudia Furtado, pelo carinho e torcida. Aos meus pais, Dimas e Pitucha Furtado, pela inspiração de toda uma vida, o carinho, suporte prático e emocional, paciência e torcida. À mamãe, especialmente, meu superobrigada, pela leitura crítica, cuidadosa e carinhosa da última versão.

Ao meu marido, Antonio Carvalho Neto, também tenho muito o que agradecer. Pelo incentivo desde o mestrado, pela possibilidade de troca de ideias, pelo estímulo constante, pelo companheirismo, pelo apoio incondicional, pelo livro azul, pelas viagens que nos fazem tão bem, pelo bom humor e a leveza, pela paciência, pelo suporte emocional, pelo carinho, por respeitar meu necessário enclausuramento dos últimos tempos e não reclamar nem uma vez por eu ter abandonado o cinema sagrado e nossas saídas. Mais ainda, obrigada por todo o cuidado nos últimos meses, trazendo meus *six-packs* de coca-cola e deliciosos chocolates nos momentos mais necessários, sem os quais eu nunca teria conseguido terminar esta tese (aproveito para agradecer aos trabalhadores da Coca-cola e da indústria de chocolates em geral).

Agradeço finalmente ao meu filho Pedro Furtado de Oliveira, pelo amor infinito, carinho e torcida. E por dizer: “[...] filho também fica orgulhoso de mãe, sabia, mãe?!” Obrigada, querido.



*“The devil can cite Scripture for his purpose.”*  
William Shakespeare

## RESUMO

Nesta tese apresento e discuto a construção da “Cultura Usiminas” desde os anos 1950, quando engenheiros, empresários e políticos mineiros começaram a discutir a criação de uma grande usina siderúrgica em Minas Gerais. Em seguida, discorro sobre a tentativa de desconstrução dessa “cultura” empreendida de forma explícita pelos dirigentes que estiveram à frente da Empresa no período 2008/2010. Por fim, procuro mostrar como os empregados vivenciaram esse movimento e reagiram, manifestando sua insatisfação e articulando-se em níveis variados para, por sua vez, desconstruir o discurso disseminado pela nova gestão. A “Cultura Usiminas” é entendida aqui como um imaginário, construído coletivamente e ao longo do tempo por diversos atores. Entendo que os sujeitos têm consciência da plasticidade dos fatos e conceitos e têm condições de moldar suas histórias, de acordo com suas necessidades e sua audiência (GABRIEL, 2004), em seu próprio benefício, dentro de uma luta simbólica contínua (BOURDIEU, 2005). Parto da concepção de que não existe *uma* cultura organizacional única e utilizo o conceito de “culturas nas organizações” (CARRIERI *et al.*, 2006). Na mesma linha, refuto o conceito de “cultura como variável”, e estou mais próxima da perspectiva de “cultura como metáfora” (Smircich, 1983). Adoto a visão de “múltipla configuração cultural”, de Alvesson (1995). A tese é construída em uma perspectiva sócio-histórica, a partir de narrativas de múltiplas vozes (BOJE, 1991; 1995; 2000) que revelam contradições e ambiguidades. Além de entrevistas não estruturadas, apoiadas na técnica das narrativas, realizei extensa pesquisa documental (publicações na imprensa, da Empresa, sindicato e vídeos postados trabalhadores na internet). Tive a preocupação de entrecruzar essas histórias, formando uma narrativa de múltiplas vozes (BOJE, 2000). As histórias são analisadas com o suporte de técnicas oriundas do campo da Análise do Discurso (AD) de base francesa (PECHEUX, 1990; MAINGUENEAU, 1998; CARRIERI *et al.*, 2006; SARAIVA, 2009). Apontei temas e personagens, elementos explícitos e implícitos, destacando de que forma as coisas são ditas e o não-dito, o silenciado (FIORIN, 2004; FARIA e LINHARES, 1993). A história resultante deste trabalho de bricolagem tenta seguir uma ordem cronológica e foi estruturada também em função dos principais temas que emergiram dos discursos dos narradores, buscando apontar discursos fundadores (ORLANDI, 1993) e discursos de reação (SOUZA, 1993), estando atenta para o fato de que a verdade histórica é definida sempre em um quadro de disputa simbólica (BOURDIEU, 2005; BOURDIEU, 1996). Tento identificar ainda como determinadas verdades históricas (SOUZA, 1993) foram estabelecidas, em função de interesses, desejos e conveniências. Pude perceber que a Empresa foi marcada desde o início por disputas e conflitos, em todos os níveis, inclusive na alta gestão. Por outro lado, a tentativa de silenciar os conflitos e transmitir uma ideia de homogeneidade e consenso é uma constante. Um dos exemplos encontrados diz respeito à crença de que a Empresa tem uma “cultura nipo-mineira”, disseminada a partir do final dos anos 1980, acompanhando o movimento que ocorria em vários países em função do sucesso japonês. Curiosamente, os japoneses não ficaram mais do que dois anos à frente da gestão da Empresa, sendo substituídos em função de conflitos com os brasileiros. Como esse, há vários outros achados na pesquisa que demonstram como a história foi sendo reconstruída a partir de diversos interesses, circunstâncias e conjunturas, ao longo do tempo. Em 2008, o presidente que ocupava o cargo há 18 anos foi substituído. Havia uma expectativa positiva por parte dos empregados, que gostariam de importar apenas alguns pedaços da chamada *cultura da grande empresa moderna*, combinando-os com os aspectos que consideravam positivos da própria “Cultura Usiminas”. A nova direção, entretanto, promoveu uma mudança radical no discurso oficial e implantou novas

práticas de recursos humanos, incluindo *downsizing*, demissões e terceirizações. Houve também denúncias de atos de assédio moral e sexual durante treinamentos realizados por um consultor, que chegaram à Justiça. Em 2009, empregados, gerentes, dirigentes e sindicato se uniram em torno do imaginário da “Cultura Usiminas”, como uma estratégia de defesa, silenciando aquilo que eles próprios consideravam negativo e ressaltando o que lhes era conveniente. Esse movimento compreendeu a desconstrução do discurso da empresa e dos personagens da nova gestão; vazamento de informações para a mídia e busca de apoio no governo de Minas Gerais. Ações isoladas e manifestações espontâneas de trabalhadores também ocorreram. Ao final de dois anos de mandato, o novo presidente foi substituído, fato que pode ser atribuído em parte à articulação dos empregados, gerentes e dirigentes da Empresa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Narrativas. Discurso organizacional. Análise de Discurso. Contação de histórias. Usiminas.

## ABSTRACT

This dissertation presents and discusses the construction of the so-called Usiminas Culture starting in the 1950s when engineers, businessmen and politicians from Minas Gerais state laid out their plans for a large steel mill plant in the state. I then report on the attempted deconstruction of this culture carried out openly by the managing directors heading the company in the period 2008-2010. Lastly I show how the employees, managers and former directors lived through this momentum to act upon it reacting to demonstrate their disaffection and then joining forces at different levels of hierarchy to deconstruct the discourse put forward by the established management at the time. Usiminas Culture is here understood as an *imaginarium* collectively and temporally constructed by a number of actors historically connected to the company. This is the conceptualization of culture that remained (ORLANDI, 1993) in both the academic and business understanding. An understanding which will be assumed and observed as it is appropriated by the actors. I assume that the subjects acknowledge consciously the plasticity of the facts and concepts and they are therefore able to mould their own stories according to their own needs and audience (GABRIEL, 2004). And the subjects do that in their own benefice within a continuous symbolic struggle (BOURDIEU, 2005). I also follow the conception for which there is not *one* organizational culture. I adopt the concept of “cultures within organizations” (CARRIERI *et al.*, 2006). Thus, I also refute the concept of “culture as a variable”, being then closer to the perspective that sees “culture as a metaphor”, within the classification proposed by Smircich (1983). I can further say that I assume the “multiple culture configuration” view by Alvesson (1995) which comprehends ambiguities and contradictions. Based on which I put forward the Tangran metaphor. Tangran is a Chinese puzzle which allows an infinite number of configurations while maintaining the player’s option to leave out one or more pieces. This dissertation is built upon a socio-historical perspective based on multiple-voiced narratives (BOJE, 1991; 1995; 2000). Non-structured narrative-based interviews are used along with extensive documental research (press, company, and union documents, as well as internet-videos). All these stories are analyzed based on the support of techniques that came from the field of Analysis Discourse (AD) of French origin (PECHEUX, 1990; MAINGUENEAU, 1998; CARRIERI *et al.*, 2006; SARAIVA, 2009) revealing homogeneities and heterogeneities (CAVEDON, 1999). I therefore highlight themes and characters, explicit and implicit elements, so to emphasize how things are said, and not said (FIORIN, 2004; FARIA & LINHARES, 1993). The story that comes out of this constructed *bricolage* follows a chronological order but it was also structured from the main themes which emerge from the narratives. I aim to identify the founding discourses (ORLANDI, 1993) and reacting discourses (SOUZA, 1993) present in the symbolic dispute (BOURDIEU, 2005; BOURDIEU, 1996). I try to further identify how specific historical true facts (SOUZA, 1993) are created based on interests, wishes and conveniences. I could see how the Company was branded from the beginning as prosper terrain for conflicts in every hierarchical level, including those at the highest management. It is also easy to see how the attempt to silence those same conflicts through an idea of homogeneity and consensus is permanent. One of the examples presented refers to the so-called “nipo-minas origin” culture which spread out in the last years of 1980 following the movement of Japanese success observed at that time in many countries. However, the Japanese led the company for no more than two years being replaced after disagreements with the Brazilians. This is one example like many other which together

shows how the history was (re)constructed throughout time. In 2008, the 18-year-mandate president was replaced. Then, there was a positive expectation of some employees that would have liked to bring some of the *great modern company culture*. The new board of directors, however, implemented a radical change in official discourse and action, downsizing, firing and outsourcing. At the time there were also moral and sexual harassment complaints that ended at the courts. In 2009, employees, managers, directors and the union united around the *imaginarium* of Usiminas Culture as a defense strategy quieting what they themselves considered negative and amplifying what they considered convenient. This movement comprehends: (a) the deconstruction of the firm's speech and the main figures of the management; (b) information leakages to the press; (c) and request of support from Minas Gerais state government. Isolated actions and demonstrations from workers also happened. After two years ahead of the company, the president was replaced. This fact can be accounted partially to the union assembled by employees, managers and directors of the company.

**Key-words:** Organizational Culture. Narratives. Organizational Discourse. Discourse Analysis. Storytelling. Usiminas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1. Lista de Figuras

Figura 1: Sede da Usiminas em Belo Horizonte.....	23
Figura 2: Sede da Usiminas, em Belo Horizonte, com nova marca .....	27
Figura 3: Foto montagem a partir de fotografia de Rinaldo .....	251
Figura 4: Logomarcas: antiga x atual .....	286
Figura 5: Castigo no Pelourinho .....	292
Figura 6: “Zoiudo” .....	295
Figura 7: Gráficos com os números da Usiminas.....	326

### 2. Lista de Quadros

Quadro 1: Temas e personagens no contexto externo e interno depois de impresso ...	106
Quadro 2: Divisão dos entrevistados por cargo.....	108
Quadro 3: Divisão dos Entrevistados por áreas profissionais .....	108
Quadro 4: Classificação dos Gestores em relação à experiência na área profissional .	108
Quadro 5: Divisão dos Entrevistados por sexo.....	109
Quadro 6: Divisão dos Entrevistados por situação funcional.....	109
Quadro 7: Divisão dos Entrevistados por tempo de casa .....	110
Quadro 8: Divisão dos Entrevistados por faixa etária .....	110

## LISTA DE SIGLAS

ACD – Análise Crítica de Discurso

AIB – Ação Integralista Brasileira

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

CNI – Confederação Nacional da Indústria

COMEX – Comitê Executivo

COSINOR – Companhia Siderúrgica do Nordeste

COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão

CUT – Central Única dos Trabalhadores

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FIA – Fundo para a Infância e Adolescência

GF – Grupo Focal

IDORT – Instituto de Organização e Racionalização do Trabalho

NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade

PDI – Plano de Desligamento Incentivado

PDV – Programas de Demissão Voluntária

PRP – Partido de Representação Popular

PT – Partido dos Trabalhadores

SNI – Sistema Nacional de Informações

TFM – Tradicional Família Mineira

TO – Teoria Organizacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
Por que a primeira pessoa? .....	19
Minha vida ... minha tese.....	21
Usiminas – uma escolha feita no ar .....	23
De por que eu não queria o tema da cultura .....	28
Por que falo dessa minha experiência?.....	31
Problema e escolhas epistemológicas.....	32
Objetivos e escolhas metodológicas .....	36
Por que cito o nome da empresa estudada e nomes próprios?.....	43
A análise do corpus .....	45
<b>2 CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES: MEMÓRIAS, NARRATIVAS E DISCURSOS .....</b>	<b>48</b>
<b>3 AS ABORDAGENS SOBRE ESTUDOS DE CULTURA: UMA PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>66</b>
3.1 As perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação .....	72
3.2 Como usar (ou não) as três perspectivas .....	83
3.3 A discursividade da “cultura brasileira” e a cultura organizacional.....	87
3.4 “Cultura japonesa” x “Cultura mineira”: a construção de imaginários.....	95
<b>4 PRIMEIRAS NARRATIVAS: DISCURSOS FUNDADORES DA “CULTURA USIMINAS” .....</b>	<b>102</b>
4.1 Contextualização e principais acontecimentos oficiais .....	102
4.2 O sonho da grande empresa e a briga com os paulistas.....	111
4.3 “Dr. Lanari”, o “primeiro” presidente: um “siderurgista por raça” .....	126
4.4 A construção da “cultura nipo-mineira” .....	133
4.4.1 A parceria inicial com os japoneses .....	136
4.4.2 “Samurais” brasileiros: outra construção .....	144
4.4.3 A herança dos “japoneses” .....	151
4.4.4 Gestão à americana: a chegada do “ônibus do além” .....	164
4.5 O discurso da empresa cuidadora (e seus honorários).....	172
4.5.1 A fada-madrinha transforma poeira em cidade .....	172
4.5.2 O “massacre de Ipatinga”: coisa de bruxa má .....	175
4.5.3. A construção da “empresa família” e a valorização da “comunidade” .....	179
4.5.4 Quem ama cuida. E quem cuida? Vigia?.....	185
<b>5 “CULTURA USIMINAS” E OS ANOS 1990: PRIVATIZAÇÃO E EXPANSÃO .....</b>	<b>193</b>
5.1 “Dr. Rinaldo”, a construção de um presidente nipo-mineiro .....	193
5.2 O presidente, o sindicato e a privatização: novos compromissos.....	206
5.3 Empresa-cidadã: modernização do discurso da “ação civilizadora” .....	223
5.4 As críticas da <i>Segunda Geração</i> à “Cultura Usiminas” .....	225
5.5 “A mudança estava no ar” .....	238
<b>6 A TENTATIVA DE DESCONSTRUÇÃO DA “CULTURA USIMINAS” .....</b>	<b>244</b>
6.1 A chegada do novo presidente.....	244
6.2 A desconstrução de Rinaldo .....	251
6.3 Reinventando? .....	256
6.4 Uma crise no meio do caminho .....	268
6.5 As demissões e outras “novas” práticas de RH .....	274
6.5.1 As demissões: “coisa de terror mesmo” .....	276
6.6 A reação dos empregados: ressignificação do “novo jeito de ser” Usiminas.....	286
6.6.1 “A revolta chega à internet” .....	291



6.7 “Os três mosqueteiros” .....	297
6.7.1 A desconstrução do novo presidente e a diretora de RH.....	297
6.7.2 O antropólogo empresarial e as denúncias de assédio.....	308
6.8 A interpretação dos discursos como a destruição da “Cultura Usiminas” .....	319
6.9 A queda de Marco Antônio .....	323
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>332</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>351</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*O que é uma introdução? Explicações, declaração de intenções, exposição de objetivos e do plano do trabalho, mas principalmente ressalvas, excusas antecipadas, defesa prévia, justificativas, desculpas. (FIORIN, 1996, p. 23).*

Esta tese apresenta e discute a construção e a tentativa de desconstrução da cultura de uma empresa. Mais precisamente, da “Cultura Usiminas”, sendo a Usiminas uma empresa brasileira privada, com sede no estado de Minas Gerais, fundada em 1958.

Em apenas um parágrafo, já cometi um equívoco conceitual. E do meu próprio ponto de vista. Esta tese, pelo visto, será permeada por explicações ao longo do texto e em notas de rodapé. A primeira delas diz respeito à estrutura da tese. Ao contrário do usual, esta não segue a estrutura tradicional na área de Administração, mas se assemelha mais à estrutura usada na História Social, com a maior parte das considerações sobre metodologia contida na introdução (e outra parte ao longo dos capítulos 2 e 3). Não é comum, mas, espero, faz sentido, neste caso específico.

*O conceito de cultura de empresa, ou mais comumente, cultura organizacional, entendida como algo coeso, que a empresa possui, e que pode ser gerenciado, é um conceito com o qual não concordo.* Como os pesquisadores que estudam cultura não se entendem, chegando a haver mesmo um “caos conceitual” (MARTIN, 1992), é preciso deixar claro desde o início (ou do terceiro parágrafo, pelo menos) que faço parte do grupo dos que acham preferível falar em culturas na organização, no plural, em vez de cultura organizacional (CARRIERI, 2001; CAVEDON, CRAIDE, ECCEL, 2006; CAVEDON, FERRAZ, 2004; CAVEDON, FERRAZ, 2006).

Ainda de maneira muito sucinta, isto significa estabelecer um ponto de partida: não entendo a organização como um sistema fechado impermeável ao contexto socioeconômico e histórico; as pessoas são sujeitos, com individualidade e subjetividade, que trazem (e levam) consigo para as organizações em que trabalham suas culturas locais, regionais, nacionais, ocupacionais, de gênero, etnia etc, etc. Dessa forma, não existem culturas de empresas, não é possível haver um compartilhamento absoluto de crenças, valores e significados, não há homogeneidade, portanto, não faz sentido falar em *uma* cultura de *uma* organização.

Por que esse preâmbulo? Por que não ir direto ao ponto e reescrever o primeiro parágrafo dizendo que a proposta é discutir culturas, no plural, na organização Usiminas?

Há várias respostas, todas imbricadas. A mais importante é que esta tese busca dar voz a outros sujeitos, além de mim mesma. Eu, e meu orientador, compartilhamos da visão de que não se pode falar em uma cultura única, homogênea, totalizante, em uma empresa ou outra organização, tenha essa “cultura” o nome de empresarial, corporativa ou organizacional. No entanto, somos minoria absoluta. Dentre os acadêmicos, os consultores, os jornalistas e, sobretudo, aqueles que trabalham em empresas, a noção de cultura única, homogênea, na perspectiva da integração (MARTIN, 1992), é a noção que vingou. Isto é, considerando que a definição, utilização e apropriação de conceitos se desenrola em um espaço simbólico de luta (DONADONE, 2002), esse é o conceito vencedor.

Na Usiminas não obtive indícios de que fosse diferente. O termo cultura organizacional, ou cultura da empresa, foi o que apareceu na fala dos empregados e ex-empregados entrevistados, dos ex-dirigentes entrevistados, na de dois ex-presidentes e do atual presidente (2011), na do presidente do sindicato dos trabalhadores, na de uma consultora que trabalhou para a Empresa, ouvida para esta tese, na dos jornalistas que escreveram reportagens utilizadas como fonte de dados e, mesmo, na de colegas que escreveram suas dissertações e teses sobre essa empresa, tendo ou não focado especificamente o tema da cultura.

Para a maioria das pessoas que vive, discute ou pensa sobre esse tema, a “Cultura Usiminas” foi construída na época de sua fundação e manteve-se inabalada até 2008, quando o *novo* presidente escolhido pelos acionistas tentou destruí-la – este itálico se justifica em função do *novo* presidente já ser *velho*, pois foi demitido em maio de 2010<sup>1</sup>. Como veremos, no entanto, essa crença de que a cultura manteve-se estável é uma crença de hoje, embora os próprios entrevistados apontem algumas mudanças na época da privatização, no início dos anos 1990.

Com isso, não quero dizer nem que acredito que a Usiminas seja, de fato, uma empresa homogênea, nem que eu acredite que os entrevistados achem. Todos deixam claro que percebem a existência e a sobreposição de diversas culturas na Empresa –

---

<sup>1</sup> A partir de agora, não usarei mais itálico em antigo e novo presidente. Na época da coleta de dados, o antigo era Rinaldo e o novo Marco Antônio.

ainda que, na maioria das vezes, usem outros conceitos em vez de cultura, subcultura, microculturas ou culturas de grupo. E, na minha opinião, a Usiminas, *como qualquer outra empresa*, é permeada pelo compartilhamento de significados, incertezas e ambiguidades. No entanto, ao falar de cultura, a noção que prevalece, o conceito vencedor, é o de cultura única.

Como ignorar isso?

Não acho possível, interessante ou adequado. Pelo contrário, optei por acolher tal ponto de vista, diferente do meu, e trabalhar, também, com a noção que é dos outros. Dessa forma, mais do que tentar entender a cultura, ou as culturas, *em si*, procurei tentar entender como essa noção, a ideia da “Cultura Usiminas” – e as aspas se justificam exatamente para deixar claro que essa expressão não é minha – foi construída (e reconstruída) ao longo do tempo e por um conjunto de atores (fundadores, dirigentes e empregados). Atores estes que se encontram permanentemente em um espaço de luta simbólica (BOURDIEU, 2005; BOURDIEU, 1996), e que contribuem, de forma recursiva e simultânea, para reproduzir e recriar as diversas estruturas nas quais estão imersos (GIDDENS, 1989). Busquei ainda entender como se deu a tentativa de desconstrução da “Cultura Usiminas” a partir de um conjunto de ações empreendidas pela alta administração da empresa de 2008 a 2010 explicitamente com esse fim. E, ainda, compreender como e por que se deu a reação dos empregados e ex-dirigentes a esse movimento. A tese se encerra com as narrativas sobre a substituição do *novo* presidente – algo que era desejado pela maioria dos entrevistados.

A compreensão desse processo se deu a partir da análise de múltiplas narrativas (BOJE, 1991; BOJE, 1995; BOJE, 2000; ALBERTI, 2004; BOSI, 1995), orais e escritas, coletadas em entrevistas, reportagens da grande imprensa, jornais da empresa e sindicato, realizada com o apoio de técnicas oriundas do campo da Análise do Discurso (AD) como Godoi (2006); Rodrigues e Leopardi, (1999); Pêcheux (1990) e Maingueneau (1998); (Carrieri *et al.*, 2006), a exemplo do realizado por Carrieri (2001) e Saraiva (2009).

Antes de fechar este tópico, alguns esclarecimentos iniciais. Primeiro, não compreendo a empresa como um ente em si. Quando tomo a liberdade de dizer que a empresa fez isso, ou aquilo, estou reificando. Quem decide, quem age, são pessoas. E não um ente etéreo e vago. Mas, por praticidade, às vezes, usarei *a empresa* no sentido de *as pessoas da empresa*, procurando distinguir, sempre que cabível, as ações tomadas

por dirigentes, por gerentes, empregados com algum cargo de coordenação ou supervisão informal, e empregados não-gestores.

Outra consideração importante é que uso (bastante) o itálico. E o faço com funções distintas: para realçar alguma palavra ou frase e também quando uso uma palavra com sentido figurado, o que usualmente se faz com aspas, ou quando pretendo ser irônica. Por exemplo, quando me refiro ao *novo* presidente, sabendo que este já foi substituído, o itálico cumpre a função de explicitar que se trata de sentido figurado. O uso de aspas foi reservado para deixar claro que a voz não é a minha, é de outra ou outras pessoas. Frases ou palavras entre aspas proveem, sempre, dos relatos e narrativas orais ou escritas recolhidas. O pedido para esta distinção entre aspas e itálico veio do orientador. Espero que a leitura flua, após todas essas explicações. Seguem mais algumas.

#### *Por que a primeira pessoa?*

Em apenas duas páginas, já usei diversas vezes o verbo na primeira pessoa do singular e, até mesmo, o pronome pessoal *minha*. Na área de Estudos Organizacionais, sobretudo no Brasil, isso não é comum. Vamos à justificativa.

Considero importante, como Martin (1992), deixar claro ao leitor quem fala, quando fala e de onde fala. Assim, se uso o *eu*, falo de mim. De como vejo o mundo, de que princípios parto, de minha experiência profissional, acadêmica e de vida, de meus sentimentos e percepções. Considerando que é o autor que define suas escolhas ontológicas e epistemológicas e que sua subjetividade sempre está presente, ele, querendo ou não, acho mais prático ser explícita. O uso da primeira pessoa ainda é tido como sinal de arrogância, e os manuais de escrita de trabalhos científicos recomendam o uso da primeira pessoa do plural. Martin (1992, 2002), uma autora de referência para esta tese, também se deparou com esse dilema. Mas vários autores que estudam cultura, narrativas e discursos não se constroem em usar a primeira pessoa. Então, pensei: já que fazemos parte da minoria absoluta na forma de abordar e estudar o tema cultura, dentro da comunidade científica no campo da Administração, que mal faria irmos contra a corrente também nesse aspecto?

Este nós, da última frase, se refere a mim e meu orientador – aquele que me autoriza e respalda. Não se trata de plural científico ou majestático, nem da crença na neutralidade/objetividade, nem da falsa modéstia. É um plural simples, o nós que surge da relação que se estabelece entre orientador-orientando.

Outras vezes, uso o plural sem estar me referindo a mim e meu orientador, mas a mim e a você, leitor. Como quando escrevi *vamos à justificativa*, no início deste tópico. Nesse caso, meu objetivo é claramente tentar envolvê-lo e seduzi-lo em minha narrativa. Vamos, acompanhe minha linha de pensamento, perceba como o que eu digo faz sentido, concorde comigo! Se tento convencê-lo, acredite, é porque não parto do princípio de que sou a única pessoa com razão por aqui. Fosse assim, usaria o verbo no presente impessoal e escreveria frases do tipo *percebe-se então que ...* fechando qualquer possibilidade de questionamento. Afinal, a maioria dos autores do texto científico pode até ser modesta no escrever, mas é definitiva em sua autoridade. Se abro espaço no meu texto para sua participação, ainda que ela ocorra na sua cabeça, é para deixar claro que, do meu ponto de vista, minha interpretação é apenas uma, das milhares possíveis. Por outro lado, não escondo meu desejo de que, você, leitor, ao parar para pensar no que digo, concorde com ela. Pelo contrário, assumo que eu também estou construindo uma narrativa, com tudo o que isso significa em termos de construção de significado (GABRIEL, 2004). Prossigamos?

Os empregados aparecem ora como *eles*, quando eu me refiro a eles, ora como *eu*, quando eles próprios estão falando, entre aspas. A tese é recheada de citações, extraídas das entrevistas e de depoimentos já publicados, consultados durante a pesquisa. Confuso? O mundo é confuso e ambíguo mesmo, mas não nos perdemos nele. Temos disponíveis um estoque de conhecimento (BERGER e LUCKMANN, 1985) e uma capacidade tácita e discursiva de compreender as circunstâncias das ações dos outros (GIDDENS, 1989). A suposta confusão atual do mundo é talvez o maior ponto de discordância que tenho com Martin (1992) e seus colegas pós-modernos. Não acho que o mundo esteja fragmentado, acho que sempre foi. Voltarei a este ponto ao discutir a visão de cultura na perspectiva da Fragmentação.

*Minha vida ... minha tese*

Após essas considerações iniciais, passo a descrever um pouco do percurso que me levou à construção desta tese. Como uma doutoranda típica, dei voltas e mais voltas em torno do tema, do problema e, mesmo, da empresa a ser pesquisada. A única coisa que realmente se manteve desde o pré-projeto foi o setor siderúrgico. E isso se deve, sobretudo, a questões pessoais. Por isso, descrevo um pouco de minha trajetória profissional, uma parte que, se pode ser pulada sem grandes prejuízos, ajuda a compreender essa insistência no setor siderúrgico e o interesse pela história de uma empresa em particular.

Foi em uma empresa siderúrgica que, em 1986, no segundo ano da faculdade de Comunicação, fiz meu primeiro estágio. A mim cabia fazer o *clipping*, isto é, passava a tarde inteira lendo, recortando e colando tudo o que saía nos jornais locais, estaduais e nacionais sobre a empresa, seus concorrentes e o setor em geral para distribuir às diretorias e gerências. Era tedioso, mas altamente informativo.

Depois desse primeiro estágio, passei bastante tempo fora do *mercado*, trabalhando em empresas de comunicação como jornalista e em sindicatos profissionais, como assessora de comunicação. O que me levou de volta às empresas foram as tirinhas do Dilbert publicadas por um jornal brasileiro. Eu lia, e achava graça de algumas coisas. Mas não entendia nem a metade. Eu simplesmente não tinha as referências necessárias, o “estoque de conhecimento” (BERGER e LUCKMAN, 1985) necessário para entender as críticas de Scott Adams às mudanças que ocorriam nas empresas nos Estados Unidos e, também, no Brasil. As tirinhas abordavam com frequência os temas da reengenharia, *downsizing*, demissões, programas de qualidade, 5S, gerência por projetos, planejamento estratégico e, também, da cultura. Eu fiquei curiosa. Achei que muita coisa importante estava acontecendo e eu estava perdendo tudo. Por isso, corri atrás de *freelancers* e, depois, de um emprego, em uma *grande* empresa onde existia um mundo completamente novo, diferente e, eu achava, ingenuamente, vibrante.

Isso foi no final dos anos 1990. Primeiro, como repórter de programas jornalísticos televisivos corporativos, prestei serviços para várias grandes empresas, muitas do setor siderúrgico e, depois, acabei contratada por uma delas para gerenciar os veículos internos de Comunicação. Em seguida, fui transferida para a área de Recursos

Humanos, na função de consultora organizacional. Nessa empresa, convivia de perto com os gerentes e chefes das áreas operacionais, engenheiros e técnicos.

Aos poucos, aprendi o que é uma coqueria, uma aciaria, um alto-forno, uma laminação. Entendi a importância dos churrascos de comemoração relativos ao alcance de metas para o pessoal de produção. Acompanhei os processos de privatização e a consequente mudança de foco: da produtividade para a competitividade. O embate do “pessoal de vendas” com “o pessoal de produção”: “de que adianta bater metas de produção se o aço está no pátio?”, insistiam os vendedores nessa época, pós-privatizações. Constatei que sede-usina não são “duas empresas diferentes”, como dizem os empregados usualmente. Para mim, são dois lados de uma mesma empresa.

Percebi também que, numa usina, se alguém quiser ser pelo menos ouvido tem que falar *engenheirês*. Comecei lendo revistas técnicas e, como último recurso, me inscrevi em um curso de ferramentas da qualidade. Depois que aprendi a fazer uma “espinha de peixe” e um diagrama de Pareto, comecei a sentir aquela alegria do estrangeiro que começa a pescar um diálogo entre nativos aqui, outro ali.

Mais tarde, no início da década de 2000, já como diretora de uma empresa de pesquisa e consultoria em ambiente de trabalho, atendi principalmente o setor siderúrgico e o de telecomunicações. Naquela época, conheci quase todas as usinas siderúrgicas no Brasil e também uma na Argentina.

Ao todo, foram quase 20 anos de vida profissional acompanhando os processos, as mudanças e, claro, os modismos nesse setor, primeiro como profissional de Comunicação e depois na área da gestão. As privatizações, a luta pelas ISOs<sup>2</sup>, a presença quase unânime do Prof. Falconi<sup>3</sup>, a implantação das ferramentas da qualidade total (era congresso de CCQ<sup>4</sup> pra cá, dias de 5S<sup>5</sup> pra lá, sem falar nas decorebas coletivas das políticas de qualidade, para as auditorias), as crises, os programas de

---

<sup>2</sup> É a sigla para *International Organization for Standardization*, uma organização não-governamental que desenvolve e publica padrões internacionais, realizando uma ponte entre os setores públicos e privados. (ISO, 2011)

<sup>3</sup> INDG – O Instituto de Desenvolvimento Gerencial é uma sociedade anônima, que desenvolve e difunde técnicas de gerenciamento, visando a obtenção de resultados em empresas privadas e públicas (INDG, 2011).

<sup>4</sup> CCQ - Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), grupos de operários formados nos locais de trabalho, paralelos à organização formal, para discutir e propor ideias de soluções de problemas para o processo de trabalho (HECKSCHER, 1996; TOLFO, PICCININI E GUIMARÃES, 1999).

<sup>5</sup> 5S – O programa 5S tem origem no Japão e se refere às iniciais das palavras *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*, que, em português, são conhecidos como os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina. Esse programa é muito utilizada pelas organizações para aprimorar o ambiente de trabalho (VANTI, 1999).



redução de custo. Não foi um acompanhamento científico, mesmo porque, na época, eu desconhecia completamente o significado e a possibilidade de se fazer um trabalho etnográfico, uma observação participante ou uma pesquisa-ação em uma empresa ou mesmo o que significava dar um tratamento científico à enormidade de dados coletados. Mas, de qualquer forma, não tenho como, e nem por que, descartar toda essa vivência, que ajudou a moldar meu olhar diante do objeto empírico, uma empresa siderúrgica.

Embora minha primeira motivação para a escolha do setor tenha sido, de fato, pessoal, a justificativa da importância do setor siderúrgico para o país está apresentada no tópico 4.1.

### *Usiminas – uma escolha feita no ar*

Em relação à empresa pesquisada, a escolha foi também fruto desse processo cheio de idas e vindas. Após a decisão sobre o setor, comecei a pensar em uma empresa para fazer um estudo de caso. O cenário das siderúrgicas em Minas Gerais era curioso. A Açominas tinha *virado* Gerdau, após um lento processo de aquisição, a Mannesmann se tornou Valourec, a Belgo agora era Mittal. Das siderúrgicas tradicionais em Minas, a única empresa que tinha mantido seu nome, sua marca e, ao que parecia, sua história, era a Usiminas. Justamente aquela onde eu nunca tinha pisado embora sua sede fique bem em frente à Universidade Federal de Minas Gerais, em Belo Horizonte, onde eu tinha feito o curso técnico, a graduação e cursado este doutorado.

O prédio, inaugurado nos anos 1970, parece uma grande caixa preta (Figura 1).



**Figura 1: Sede da Usiminas em Belo Horizonte**

**Fonte: Usiminas, 2009a**

Curiosamente, a caixa é *oca* por dentro, praticamente sem paredes, antecipando o modismo dos *open spaces*, que chegou aos escritórios brasileiros quase dez anos depois. Mas, por fora, a Usiminas sempre foi para mim uma grande caixa preta mesmo. Um bloco monolítico, em que as pessoas pensavam e agiam da mesma forma e não queriam conversa com quem fosse de fora. As pessoas faziam carreira na Usiminas e, durante muitos anos, ninguém entrava e ninguém saía. Essa minha ideia pessoal de Usiminas foi construída ao longo de minha vida pessoal e profissional. Um comentário aqui, outro ali, uma notícia de jornal. O fato é que, como a Empresa não entrou na onda dos jornaizinhos corporativos de TV e praticamente não contratava consultores, lá eu nunca entrei e tinha apenas uma imagem vaga da empresa.

Ademais, era uma empresa que tinha mais de 40 anos de existência, o que correspondia ao meu desejo inicial de fazer um estudo histórico, permitindo compreender um fenômeno ao longo do tempo. Minha ideia era trabalhar o tema das mudanças nas relações de trabalho, em uma perspectiva histórica e institucionalista/estruturacionista. Como agentes e estruturas interagem recursivamente para modificar as relações de trabalho em uma determinada empresa? Esta era minha pergunta problema. Mais especificamente, interessava-me descobrir se as práticas de gestão participativa, introduzidas no bojo do movimento da qualidade total, com o passar dos anos tinham gerado alguma consequência não antecipada<sup>6</sup> para a gestão e as relações de trabalho. E isso poderia ser feito a partir de um estudo da história da Usiminas e a história das pessoas que trabalhavam ali.

Entretanto, o fato decisivo que consolidou a escolha da Usiminas como objeto de pesquisa foi a mudança pela qual a Empresa passou em abril de 2008. Após 50 anos do início da construção da primeira usina, o presidente Rinaldo Campos Soares, que tinha assumido em 1990, e conduzido o processo de privatização da Empresa, foi afastado do cargo de presidente pelo conselho após 37 anos de Empresa e 18 na função de principal executivo. Para esse posto, foi convidado Marco Antônio Castello Branco, então presidente do conselho de administração da V & M do BRASIL e membro da diretoria

---

<sup>6</sup> As consequências não-antecipadas das ações sociais (MERTON, 1936), chamadas de consequências impremeditadas por Giddens (1989), podem ser entendidas como as consequências não-desejadas, não-previstas, ou não-esperadas de ações individuais ou coletivas, decorrentes de ações intencionais ou não-intencionais, passíveis ou não de previsão e que podem, uma vez ocorridas, ser avaliadas como positivas ou negativas, dependendo da perspectiva do observador.

do grupo Vallourec, à época trabalhando na França. A troca foi amplamente noticiada pela mídia, que deu uma conotação positiva à mudança (MASSIMO, 2010).

Ora, a permanência de Rinaldo no cargo foi tão longa que era comum encontrar pessoas em Belo Horizonte que se referiam a ele como o dono da Empresa, ou achavam que ele era uma espécie de presidente vitalício. E, de repente, a Usiminas tinha um novo presidente. Isso era curioso, mas eu ainda insistia na ideia de buscar compreender as consequências não antecipadas das práticas de gestão participativa.

No entanto, pouco depois da posse do novo presidente, outras notícias começaram a me chamar a atenção. Primeiro: a crise econômica global, que atingiu seu auge em 2009, tinha impactado a Usiminas e três dos cinco alto-fornos da usina de Ipatinga chegaram a ser desligados (USIMINAS, 2009b). Quando soube, lembro-me de ter pensado: *putz, a coisa está feia!*. O alto-forno é o coração da usina. Do ponto de vista concreto e simbólico. Apagar um alto-forno significa parar a produção e, mais do que isso, reacender o alto-forno não é algo imediato. Um alto-forno, se desligado, demora seis meses para voltar a funcionar (REVISTA PORTUÁRIA, 2008). Enfim, só não significa a *morte* da empresa porque hoje, com a concentração do mercado, as empresas têm várias usinas e as grandes usinas, vários alto-fornos.<sup>7</sup>

E, segunda notícia: em função da crise, a Usiminas estava demitindo. Confesso que a primeira notícia, da parada do alto-forno, me chocou mais. Quem é consultor de empresas, ou pesquisa o mundo das empresas, acaba aprendendo a lidar com as demissões como mais uma variável. É triste, mas é verdade. O mercado está fraco, as vendas caem, lamenta-se, demite-se. Embora não concorde com esse raciocínio, não faz sentido negar que se trata de um raciocínio *vencedor*<sup>8</sup>.

No entanto, em uma viagem de cunho pessoal à Ipatinga<sup>9</sup>, aproveitei para ler os jornais locais e conversar com pessoas da cidade, muitas com familiares ou amigos relacionados de certa forma à Empresa. Constatei que havia não só um lamento, mas

---

<sup>7</sup> No caso da Usiminas, a Empresa possui duas usinas (Cubatão e Ipatinga) e, em Ipatinga, três altos-fornos.

<sup>8</sup> Utilizo o termo *vencedor*, para me referir a um raciocínio, ideia, ou conceito para designar noções que *venceram* uma disputa entre um ou mais significados em uma luta travada em um espaço simbólico, que se dá a partir da formação de um campo social em torno desse conceito. Esta visão é adaptada do trabalho de Donadone (2002) sobre o conceito de gestão participativa. O autor mostra que, embora tenha nascido no movimento sindical, para designar a participação dos trabalhadores em comissões de fábrica, o conceito foi apropriado e ressignificado pelas empresas, passando a designar ferramentas gerenciais de envolvimento dos trabalhadores. Após um período de luta, o conceito tal como utilizado pelas empresas ganhou corpo e passou a ser repudiado pelos sindicatos. Para desenvolver esse raciocínio, Donadone (2002) se apoia nos conceitos de campo social e espaço simbólico de Bourdieu (2005).

<sup>9</sup> Cidade onde foi instalada a usina Intendente Câmara, a primeira usina da Usiminas.

uma indignação com as demissões de empregados. Ouvi comentários duros. “Lá está um horror, mudou tudo”. Na volta, escutando a conversa alheia durante o voo percebi que a maioria dos passageiros estava chocada com as demissões. Ao que parecia, eram quase todos prestadores de serviço da Usiminas e repetidamente proferiam frases do tipo “isso nunca aconteceu na história da empresa!”.

Opa! Comecei a ficar curiosa. O que será que as pessoas queriam dizer com “um horror”? E “nunca” não seria algo muito exagerado? Será que a Empresa nunca tinha demitido antes? Afinal, a Usiminas tinha passado pelo processo de privatização como as outras siderúrgicas nacionais e enfrentado diversas crises, inclusive a da Ásia em 1998, e tanto as privatizações como as crises tinham gerado demissões em massa em todo o setor. E a Usiminas nunca tinha demitido?

A proposta desta tese nasceu durante aquele voo, onde a maioria dos presentes parecia ter as seguintes certezas: Na Usiminas, “agora”, “tudo” estava “diferente” e “ruim”. Fiquei me perguntando: como era a Usiminas, “antes”? A do lado de dentro, a que eu nunca tinha entrado? Que mudanças estavam ocorrendo? Como as pessoas estavam vivenciando essas mudanças? O que tornava o “agora” tão diferente de “antes”?

Levantamentos preliminares realizados por meio de leituras de reportagens, conversas informais com familiares de empregados e consultores da Empresa indicaram que o enxugamento de empregados pós-privatização tinha sido feito lenta e gradualmente, muito baseado em Programas de Demissão Voluntária (PDVs) e aposentadorias. Constatei que, de fato, demissões coletivas não faziam parte da rotina da Empresa. Com a nova gestão, além de ter havido demissões, chefias estavam sendo extintas ou trocadas. (JORNAL DIÁRIO DO AÇO, 2009a; JORNAL DIÁRIO DO AÇO, 2009f; JORNAL DIÁRIO DO AÇO, 2009g; EPONINE, 2009). Gente de “mercado” estava sendo trazida para a empresa, “aos montes”. Muitas empresas de consultoria foram contratadas. O novo presidente tinha lançado um abrangente projeto de mudanças internas com o sugestivo nome de “Reinventando”, compreendendo ações em todas as áreas da Empresa, além de um grande programa de sugestões. Tinham sido feitas mudanças na decoração do prédio-sede, no estacionamento, na forma de receber os visitantes, nos crachás, na recepção. A nova gestão tinha desenvolvido uma nova logomarca e trocado a postura discreta que sempre caracterizou a Empresa por anúncios na mídia. A própria fachada da sede tinha sido transformada em um grande *outdoor*,

como se vê na figura 2. Em suma, mudanças físicas, mudanças na estrutura funcional, mudanças de regras, mudanças de valores estavam em curso.



**Figura 2: Sede da Usiminas, em Belo Horizonte, com nova marca**  
**Fonte: Usiminas, 2011**

Assim, ao me dar conta de que havia, em frente de *casa*, uma empresa com uma história diferente, vivendo o que parecia ser uma tentativa de desconstrução de tudo o que estava institucionalizado, um novo tema e a definição da empresa praticamente se impuseram, ao mesmo tempo. Seria um desperdício não aproveitar um momento tão rico para finalmente conhecer mais de perto a história de uma Empresa que parecia tão diferente. Além disso, para minha surpresa, e alegria, constatei que havia na Usiminas – e não eram poucas – pessoas com mais de 40 anos de trabalho na empresa! Engenheiros, técnicos, analistas e gestores que, mesmo aposentados, continuavam lá, trabalhando. Fontes riquíssimas de dados históricos na perspectiva que mais me animava.

Assim, abandonei (finalmente, e para alívio de meu orientador, como ele solicitou que eu explicitasse aqui) o tema da gestão participativa (mesmo porque esses levantamentos preliminares indicaram também que ou bem eu pesquisava a história da Usiminas ou o tema da gestão participativa, os dois juntos eram incompatíveis – algo que pude compreender melhor ao longo da pesquisa) e parti para o estudo da história da Usiminas<sup>10</sup>. O objetivo seria então retomar a história da Empresa, a partir da coleta de

---

<sup>10</sup> A Usiminas hoje é um complexo de 12 empresas que formam o Sistema Usiminas. Ela tem duas usinas, a Usina Intendente Câmara, em Ipatinga, Minas Gerais, e a Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, em Cubatão, São Paulo. Esta última pertenceu à Cosipa, empresa adquirida pela Usiminas em outubro de 1991. No entanto, nesta tese, refere-se à Usiminas para significar apenas a empresa-mãe, que compreende

relatos de aposentados e empregados, preferencialmente com muito tempo de casa, até desembocar na mudança que estava ocorrendo. Eu queria entender a percepção deles sobre as ações implantadas pelos dirigentes. O projeto se encaixava no programa de História de Organizações que começava a se desenhar no NEOS<sup>11</sup>, e se apoiava em autores como Bosi (1995) e Vizeu (2008). Foi por aí que comecei a realizar as entrevistas e, não, pelo tema da cultura.<sup>12</sup>

### *De por que eu não queria o tema da cultura*

Já falei da minha relação com a Usiminas. Agora gostaria de falar sobre minha relação com o tema cultura, como objeto de estudo.

Quando fui trabalhar na tal empresa siderúrgica, detestei a maior parte das coisas logo de início. Achei a empresa autoritária, machista, lenta e pouco disposta às mudanças. (Nessa época, mudança era para mim uma palavra que trazia sempre uma conotação positiva). Não sei dizer o que mais me incomodava. Eu simplesmente achava que estava *tudo* errado. Não entendia como a direção podia fazer tanta besteira. Dizia que queria passar uma mensagem e passava outra; os gerentes faziam de conta que concordavam com as mudanças propostas pelas consultorias que passavam por lá, mas não implementavam nada. E ficava tudo na mesma. Ao mesmo tempo em que me envolvia mais na gestão, buscava me preparar para isso.

Assim, é importantíssimo confessar, quando comecei a ser chamada para os times multitarefa, li todo o “pop management” (WOOD JÚNIOR, PAULA, 2001) que encontrei, mais os artigos da Harvard Business Review que tinham ficado famosos e que a HSM Management republicava no Brasil. Fiz um MBA em Recursos Humanos e

---

a sede em Belo Horizonte (MG), e a usina em Ipatinga. Essa é também a visão dos empregados, que chamam as demais empresas por seus próprios nomes. No entanto, configura uma limitação do estudo.

<sup>11</sup> NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade, ligado ao Cepead/UFMG, filiado ao CNPq.

<sup>12</sup> Embora não seja comum admitir todas essas reviravoltas que ocorrem no processo de construção de uma tese, fico sempre muito feliz e grata àqueles que o fazem, como Carrion (1994). Esta foi uma das primeiras teses que li, ainda quando o tema era gestão participativa. Se repito aqui esse procedimento, é com dois propósitos. Primeiro, ser mais fiel – se é que é possível – à realidade vivida por mim. Embora o formato científico tradicional exija justamente o contrário: a construção de narrativas (BOJE, 1991; BOJE, 1995; BOJE, 2000; GABRIEL, 2004 ) em que a ordem dos fatos é invertida (ou vários fatos são suprimidos) exatamente para dar uma impressão de objetividade, racionalidade e neutralidade. A grande maioria das dissertações e teses que li até hoje apresenta um percurso reto, direto. As conversas que tenho com seus autores, no entanto, apontam para caminhos curvos, cheios de idas e vindas. O meu segundo propósito é encorajar outros doutorandos a fazerem o mesmo. Acho que, isto sim, tem mais rigor, e é mais científico.

um curso de reengenharia com Michael Hammer, nos EUA, que me valeu o pomposo título de Mastery (!) em Reengenharia e Gerenciamento de Mudança.

Eu queria ser uma agente de mudança. Queria mudar a estrutura, os processos, as políticas, as pessoas, a cultura. Mas tudo o que consegui foi ser demitida. Descobri que ninguém queria mudar nada na empresa, mesmo aqueles que tinham proposto e aprovado a contratação de uma grande empresa de consultoria com esse objetivo! Embora “próatividade” fosse uma palavra importante na época, ninguém queria uma *menina*, nova de idade e de casa, metendo o bedelho nas áreas e dando palpites pela empresa afora. Os gerentes faziam relatos absolutamente fantasiosos ao presidente sobre como o “pessoal da usina” estava recebendo bem a mudança. O presidente acreditava (ou fazia de conta?). E meus colegas agentes de mudança me olhavam como se eu fosse doida, cada vez que eu tentava dizer algumas *verdades*. Enfim, para mim, deu tudo errado.

O que me valeu foi que a demissão foi precedida de atos de assédio moral<sup>13</sup>, embora eu não conhecesse o termo na época (coisa básica, o diretor *apenas* me proibiu de ir à usina trabalhar e solicitou que eu permanecesse confinada numa sala sozinha no escritório da sede, até segunda ordem, sem me dar nenhuma tarefa específica). Assim, percebi que havia algo de muito errado e comecei a procurar outro trabalho. O confinamento durou um pouco mais de um mês, se me lembro bem, e dei tanta sorte que o trabalho na consultoria saiu na mesma semana em que meu chefe imediato criou coragem para comunicar a demissão. (Eu digo coragem porque ele realmente estava tremendo antes da conversa e, ao final, me agradeceu por eu não ter chorado e ter reagido com “maturidade”, o que o surpreendeu muito. Segundo me contou depois, aliviado, ele tinha antecipado que a demissão seria muito difícil. *Afinal, eu era mulher, estava separada na época, e com um filho pequeno para criar!* Considero que tanto a tremedeira do chefe quanto sua surpresa são manifestações culturais interessantes).

Para completar o cenário, que na época eu considerava *kafkaniano*, a secretária do presidente me ligou, dizendo que ele queria ter uma conversa pessoal comigo, uma semana *após* a demissão. Nesse encontro, na sala dele, o presidente disse que lamentava muito o ocorrido e agradecia meu apoio durante o período em que trabalhei com ele

---

<sup>13</sup> Segundo Corrêa, Carrieri (2007; p. 23), “[...] o assédio moral nas organizações foi entendido como: condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou um grupo, durante a jornada de trabalho.”

(além de consultora ligada às diretorias de Administração, Recursos Humanos, Finanças e Presidência, eu tinha a missão secreta de ajudá-lo na elaboração de seus discursos aos empregados. Segundo o presidente me disse, “tinham” (sujeito indefinido que não tive muita dificuldade de definir mentalmente) “pedido minha cabeça”, e ele “não podia fazer nada”. Acho que, por conta dessa história, não tive muito mais tarde dificuldade para compreender a visão de Foucault (2009) sobre poder.

Então, mesmo não tendo sigo pega de surpresa, decidi conversar com uma psicóloga, consultora organizacional, que atendia várias empresas, inclusive aquela onde eu tinha trabalhado e me conhecia pessoalmente. Pedi que ela analisasse o meu caso e me dissesse o que tinha dado errado. Ela foi taxativa: – “Você não entendeu nada, você não entendeu a cultura da empresa!”. Eu disse que o que eu queria era justamente mudar a cultura da empresa, para o próprio bem da empresa! E ela respondeu: – “Para mudar a cultura da empresa, você deveria ter agido dentro da cultura da empresa, e não afrontado a cultura da empresa.” Achei complicado. E guardei a conversa na memória para análise posterior.

Na empresa de consultoria, meu trabalho consistia em gerenciar e realizar pesquisas de opinião com os empregados de todos os níveis hierárquicos de grandes empresas, utilizando categorias de análise que o fundador da empresa definia como “empíricas”, por terem sido deduzidas de sua primeira pesquisa de campo (LEVERING, 1997). O objetivo da pesquisa era entender, do ponto de vista dos empregados, como era a empresa, o que eles achavam de trabalhar lá, se gostavam, se não gostavam, se era um bom lugar para trabalhar, e o que achavam que deveria ser mudado para melhorar o ambiente de trabalho. Eram aplicados questionários, utilizando-se a escala Likert, com uma série de afirmativas sobre a vida organizacional na empresa, com as quais os empregados deveriam concordar ou não. Os questionários eram enviados para uma amostra ou para o universo todo de empregados (uma decisão da empresa cliente) de forma sigilosa e havia uma segmentação, sempre por idade, tempo de casa, sexo e nível hierárquico e, às vezes, área funcional, e localidade geográfica. Se o cliente quisesse, e pagasse, eram realizados grupos focais, segmentados por níveis hierárquicos e localidades. O objetivo dos grupos focais era compreender melhor os dados obtidos na pesquisa via questionários. Eu e os demais consultores vendíamos nosso serviço como uma pesquisa de opinião sobre ambiente de trabalho, e, lutávamos para que os clientes *entendessem* que não se tratava de uma *mera* pesquisa de clima. Era dito aos clientes que clima era algo mais passageiro e que a *nossa* pesquisa era mais profunda,



abrangendo questões de comunicação gerencial e liderança por exemplo, importantes para a boa qualidade de ambientes de trabalho. Não se falava em cultura, diagnóstico ou análise organizacional, e a consultoria também não vendia soluções ou a implantação de nada. A empresa contratante recebia apenas um relatório simples, em *power point*, sendo que cada slide trazia um gráfico resultante da pesquisa quantitativa e comentários extraídos dos grupos focais com os empregados, mostrando como eles viam a empresa. Eram apresentados primeiro os pontos fortes, depois as *oportunidades de melhoria*, o eufemismo empresarial para pontos fracos. Tanto na primeira parte como na segunda, eram apresentados os pontos de concordância, os pontos específicos de algum grupo dentro da empresa (uma visão só dos técnicos, por exemplo, ou só dos mais jovens, ou só das mulheres), e os pontos de divergência, em que não tinha sido possível perceber nenhum consenso. Não havia uma conclusão propriamente dita, apenas um resumo do que tinha sido possível perceber da visão dos empregados ouvidos. Qualquer semelhança com as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação da Martin (1992) era mera coincidência? Não sei. Hoje acho muito parecido.

Ao final, a consultoria fazia três recomendações bem macro e bem óbvias. Na verdade, dizíamos entre nós, consultores, que as recomendações não tinham muita importância. O negócio realmente era ouvir os empregados, sistematizar e levar os resultados para o presidente e os gestores de primeiro nível. Em alguns casos, o relatório era apresentado também ao conselho de administração da empresa. Quando os clientes perguntavam sobre o que fazer com aquilo, a resposta institucional era: “ouçam os empregados, eles têm a resposta”.

#### *Por que falo dessa minha experiência?*

Porque, ao longo dos quatro anos que passei nesta empresa, comecei a achar que o que eu pesquisava era cultura. Mesmo não encontrando homogeneidade, mesmo percebendo diferentes visões nos diferentes grupos pesquisados, mesmo identificando que não havia consenso sobre vários pontos. Porque as empresas eram sempre muito diferentes entre si, mesmo que suas missões, visões e valores declarados fossem muito parecidos. Cada empresa tinha *alguma coisa* que era só dela, um determinado *jeito de ser*, uma *forma de fazer as coisas*, e que tinha a ver com sua história, com a origem das pessoas que estavam ali, com a região onde estava localizada e mais um monte de outros fatores. E, o que tinha ficado mais claro para mim, foi que, ao contrário do que

eu achava quando era *agente de mudança*, o que *servia* para uma empresa não servia para outra, o que *funcionava* em uma não funcionava em outra, em suma, o *best way* que eu tanto acreditava simplesmente não estava com nada.

Assim, cheguei ao mestrado animada para estudar cultura. Queria fazer basicamente o mesmo tipo de pesquisa, só que de uma forma mais *científica*. Pois a metodologia da empresa era sempre muito criticada por pesquisadores de RH (que consideravam os construtos pouco desenvolvidos) e pelos diretores das empresas clientes (principalmente da área de finanças) que apontavam para uma supersimplificação de fórmulas estatísticas. Também era muito comum ouvir que as afirmativas utilizadas no questionário eram “muito subjetivas”.

No mestrado, fui instruída a abandonar o resto de *pop management* que ainda considerava. Para mergulhar no *mainstream*. Na disciplina de cultura, fui apresentada à Trompennars, Hofstede, Schein e Barros. Não gostei. Fiquei tão desanimada com a abundância de “conceituações imprecisas e generalizações improváveis” (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003) que desisti de estudar cultura. No doutorado, pedi a um professor que tinha feito sua tese sobre cultura que me aceitasse como sua orientanda, mas passei mais de um ano batendo o pé dizendo que não iria estudar cultura. Como já disse, eu ia estudar mudanças nas Relações de Trabalho no recorte da gestão participativa, depois a história da Usiminas na perspectiva da memória oral e a mudança organizacional. Até que, depois de ter feito mais de um terço das entrevistas, fui obrigada a dizer a ele: – “Acho que não vou escapar, isso é cultura.” Ele só respondeu: – “Nossa, achei que você não fosse chegar a essa conclusão nunca!”

### *Problema e escolhas epistemológicas*

Após várias e longas sessões de orientação, às quais serei eternamente grata, fechamos, eu e meu orientador, o seguinte problema de pesquisa: **como ocorreu o processo de construção do que os empregados chamam “Cultura Usiminas” e, até que ponto, estaria ocorrendo um movimento inverso, de desconstrução?**

Para continuar tentando ser honesta com o leitor, mesmo depois do que chamei *fechamento*, em um dia específico, houve muita discussão. Eu tinha insistido em estruturação, passamos um bom tempo em institucionalização, para só depois fecharmos em construção. Apenas uma de tantas questões epistemológicas ... Vamos a elas.

Na disciplina de Teoria Organizacional, começamos por Burrell e Morgan (1979). O professor, que não por acaso vem a ser o mesmo orientador desta tese, sempre muito provocativo, passou alguns seminários dizendo: – “O leque é variado. Façam suas escolhas, senhores! Definem-se!” e outras variações divertidas da mesma frase.

Lá pelo meio da disciplina, procurei-o com um problema *grave*. Não conseguia me encaixar em nenhum quadrante proposto pelos autores que se tornaram referência na área de Administração e estava aflita com isso. Disse a ele que definitivamente não conseguia me ver em nenhum dos quadrantes *de cima*, referindo-me ao “Humanismo Radical” e ao “Estruturalismo Radical”, mas que também tinha problemas com os *de baixo*. Não me considerava (mais) funcionalista, mas também não era totalmente interpretativista. Eu requeria o direito de estar *no meio*. Disse a ele que não queria nem regular nem mudar radicalmente nada, queria *apenas* compreender. E que também achava que nem o mundo era só subjetivo e nem apenas objetivo, que os homens estavam imersos em estruturas, mas que as estruturas eram criadas pelos homens e que, portanto, estes tinham como modificá-las. Ele, que na época ainda não era meu orientador, disse: – “Vá ler Giddens, então!”<sup>14</sup>

Enquanto eu tentava dar conta de Giddens (1989), fomos para Berger e Luckmann (1985). Gostei bastante do construtivismo social. *E continuo partindo de uma visão de que a realidade é socialmente construída*. Mas, a introdução d’A Construção Social da Realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985) me levou a questioná-lo outra vez: – “Se eles tinham podido se definir de uma forma mais aberta, dizendo que usavam isso de Marx, aquilo de Weber e aquilo outro de Durkheim, por que tínhamos que ficar tão restritos aos quadradinhos de Burrell e Morgan?” Ele disse que não tínhamos, era apenas um quadro de referência, mas que era preciso justificar nossa escolha.

Na sequência veio o institucionalismo e o neo-institucionalismo, que eu considerava interessante desde o mestrado, mas em relação ao qual estava só acumulando críticas ao longo das leituras subsequentes. Primeiro ponto de discordância: a noção de *iron cage* revisitada (DIMAGGIO e POWELL, 1983), uma visão de estrutura que apenas constrange, mas não dá oportunidade. Segundo, o conceito de campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Embora Machado-da-Silva,

---

<sup>14</sup> Bem, se ele soubesse que eu viria a ser sua orientanda, talvez não tivesse dito isso. Mas disse, eu fui, e gostei. Bastante. Passei a me definir como estruturacionista, o que acabou por provocar um impasse epistemológico com meu primeiro orientador. Isso só ocorreu, entretanto, ao final do curso.

Fonseca e Crubellate (2005) tenham feito um esforço para associar o campo organizacional com a teoria da estruturação (GIDDENS, 1989), reforçando a recursividade entre agência e estrutura, seus textos privilegiam o ator coletivo e, não, os atores individuais. Também concordo com Peci (2005) que afirma que o foco no campo organizacional distancia a perspectiva neo-institucional do construtivismo social de Berger e Luckmann (1985), demonstrando uma visão reducionista do escopo de análise da proposta. E, terceiro, faço coro às críticas sobre a falta de discussão sobre poder no neo-institucionalismo (PECI, 2005).

Ao chegar à discussão sobre poder e encontrar Bourdieu (1996; 2005) e Foucault (2009), dentre muitos outros, novos posicionamentos epistemológicos surgiram. Em relação à Bourdieu, percebo, como Dupuis (1996), um ponto de contato entre o conceito de “estruturas estruturadas estruturantes” (BOURDIEU, 2005) e o de recursividade agência-estrutura (GIDDENS, 1989). Por mais que Bourdieu (2005) se apoiasse em Marx, também se apoiava em Durkheim, por isso, em relação aos pares de conceitos “voluntarismo x determinismo”; “subjetivismo x objetivismo; “indivíduo x estrutura” (REED, 1998), pode ser considerado como estando *no meio* dentro dos paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979).

A leitura de Foucault (1980, 2009) foi uma grata surpresa. Compartilho sua visão de poder como uma extensa e abrangente rede de relações às quais todos estão sujeitos, que, como dizem Hardy e Clegg (2001 p. 280) “[...] soou a ‘marcha fúnebre’ do poder soberano com sua desconfiança da própria noção de ideologia”.

Após esse primeiro mergulho nas questões epistemológicas, acabei encontrando autores que operacionalizaram os conceitos de Giddens (1989), segundo seus críticos, uma das maiores dificuldades de lidar com a teoria da estruturação. Orlikowski (1996), Barley e Tolbert (1997), Langley (1999), e Pozzebon (2004) partem da teoria da estruturação para compreender fenômenos organizacionais, em uma visão processual. Era nessa linha que pretendia trabalhar a questão da mudança, embora não tenha feito uso de suas sugestões metodológicas. Também, não esquecendo a recomendação de Vieira e Misoczky (2000), pretendia incorporar a discussão do poder na análise institucional, a partir de visões mais dinâmicas como as de Foucault (1979) e/ou Bourdieu (2005) para compreender os fenômenos de mudança e transformação.

Esse foi então o meu *quadradinho* inicial, para usar o termo de Misoczky, em Misoczky e Isamoto (2005)<sup>15</sup>, autora que recusa um enquadramento muito fechado pois, segundo ela, parte de um ponto de vista marxista mas não aceita o “amplo guarda-chuva da teoria crítica”.

Ao começar a estudar cultura, no entanto, encontrei alguns outros problemas epistemológicos. Os autores de referência que criticam o funcionalismo estão em campos variados e, fora do Brasil, muitos se intitulam, ou assim são rotulados, como pós-modernos. Em relação ao referencial teórico sobre análise de discurso, encontramos os estruturalistas radicais. E no que diz respeito à discussão teórica sobre narrativas, mais pós-modernismo.

Embora considere as propostas metodológicas dos pós-modernos que focam muito na fragmentação do mundo e das organizações, e buscam dar voz ao indivíduo e a diversos grupos, muitas vezes ignorados, muito interessantes, tenho duas restrições que fazem com que eu recuse o rótulo de pós-moderna. A primeira, uma dificuldade com o corte temporal usado por esse grupo, dando muita ênfase à atual imprevisibilidade do mundo. A segunda diz respeito a um viés ativista que não tenho. Como disse desde o início, nunca me vi na sociologia da mudança radical. Acho extremamente interessante, em um processo de compreensão, dar voz àqueles geralmente relegados. Porém, não me sinto compelida a desenvolver meu trabalho sempre em torno da denúncia, da luta, da transformação do mundo, enfim.

Em resumo, parto da perspectiva de que a realidade é socialmente construída, mas que não é estanque. As mudanças são permanentes e ocorrem porque agentes – individuais e coletivos – e estruturas (estruturadas estruturantes) estão em constante interação. O poder é relacional e disposicional. Tanto indivíduos como sociedade podem ser vistos como fragmentados. Não acho que a ciência seja neutra, e considero a sociedade atual injusta. Nem por isso acho que meu papel como pesquisadora seja contribuir para a *mudança radical*. Esta explanação é necessária porque, como esta é uma narrativa sobre cultura, ao estilo de Boje (1991, 1995, 2001), numa perspectiva muito próxima da Fragmentação de Martin (1992).

Nesse sentido, a opção pelo verbo construir usado na formulação do problema fica mais clara. Pressupõe uma visão de que a “Cultura Usiminas” foi socialmente co-

---

<sup>15</sup> O texto de Misoczky e Isamoto (2005) foi construído em forma de diálogo, evidenciando o pensamento de um e de outro, suas concordâncias e discordâncias.

construída, ao longo do tempo, por acionistas, empregados, empregados dirigentes e líderes sindicais, situados social e culturalmente, que se relacionam recursiva e continuamente com estruturas. Estruturas estas que são percebidas pelos atores como fixas, mas que são reproduzidas e reconstruídas, por eles mesmos, individual e coletivamente. Estruturas estas que não só limitam, mas também abrem espaço para a ação dos atores. E atores que se movem por essas estruturas fazendo uso de micropoderes e que, para falar desse processo, se valem de uma consciência discursiva. Voilá!

### *Objetivos e escolhas metodológicas*

A partir da definição do problema, surgiram três objetivos. Primeiro, compreender o significado da chamada “Cultura Usiminas” pelas pessoas ligadas à Empresa, o que só seria possível, na minha perspectiva, a partir do entendimento do processo de construção dessa cultura, ou seja, de uma compreensão da história da Usiminas, desde a sua fundação. Segundo, descrever o movimento empreendido pelos novos dirigentes com o propósito de mudar a cultura da empresa, no período 2008-2009. E, terceiro, compreender como os empregados vivenciaram o que eles chamam de tentativa de destruição dessa “cultura”. A coleta dos dados foi finalizada com a queda do *novo* presidente.

Como alcançar esses objetivos?

Partindo de uma abordagem qualitativa, empreguei duas formas de coleta de dados: extensa pesquisa documental e entrevistas. Em relação ao material documental, consultei material de diversas fontes. Dentre o material publicado por órgãos da empresa, destaco:

- jornais publicados para os empregados e a comunidade de Ipatinga nos anos de 1965 (primeiro número), 1966, 1980, 1985, 1991 (ano da privatização), 2008, 2009 e 2010;
- uma série de fascículos publicados pela empresa em 1987 e 1988, em comemoração aos 25 anos da Empresa, com depoimentos de 10 pessoas

que participaram da fundação da Usiminas a jornalistas da Fundação João Pinheiro<sup>16</sup>;

- um livro publicado em 1990, “Usiminas conta sua história”;
- o site da empresa;
- relatórios anuais;
- boletins internos.

Também tive acesso a:

- uma biografia do ex-presidente Amaro Lanari Jr., produzida por ex-professoras e pesquisadoras da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG Ligia Maria Leite Pereira e Maria Auxiliadora de Faria;
- dois livros de autoria do ex-presidente Rinaldo Campos Soares, um sobre “Empresariedade e Ética” e outro uma coletânea de frases suas.

Em relação a material produzido pelo sindicato dos trabalhadores da empresa, consultei os jornais (ou boletins) produzidos entre abril de 2009 e fevereiro de 2010.

Também utilizei material jornalístico como reportagens veiculadas na grande imprensa em dois grandes momentos:

- o da privatização, desde sua preparação até a concretização (1990 e 1991);
- o das duas trocas de presidência (2008 a 2010).

Além da pesquisa documental, foram entrevistadas 37 pessoas.

Comecei fazendo um grupo focal<sup>17</sup>, com cinco ex-empregados, aposentados, em Ipatinga. Foi interessante como fonte de dados, mas não deu muito certo como grupo focal. Espera-se que no grupo focal as pessoas interajam e o pesquisador faça o papel de mediador, mas um dos participantes monopolizou o grupo e praticamente não houve debate. Por mais que eu tentasse provocá-los no sentido de que houvesse uma interação

---

<sup>16</sup> De 1987, publicação alusiva aos 25 anos de fundação da Usiminas, composta por um caderno de fascículos com depoimentos de figuras importantes na história da organização. Entrevistadores: Jussara Frizzera e Bernardo Mata.

<sup>17</sup> Grupo focal é uma técnica de coleta de dados que consiste na realização de uma conversa entre as pessoas que se quer ouvir, mediada e observada pelo pesquisador. Este não tem então a função de entrevistador, mas a de propor temas para discussão e, a partir daí, mediar a conversa do grupo de forma a coletar opiniões, impressões, percepções e sentimentos. O grupo focal não necessariamente precisa levar a nenhum tipo de consenso, mas é importante que o mediador procure dar voz a todos, procurando fazer com que todos participem da discussão. Para mais detalhes, ver: Gaskell (2002), Freitas e Oliveira (2006) e Silva Junior e Mesquita (2007).

entre os participantes, a conversa se transformou em série de depoimentos organizados. Quando um falava, todos os outros escutavam, calada e polidamente. No entanto, a discordância em relação a várias opiniões desse colega era perceptível, um meneio de cabeça aqui, um olhar contrariado ali, e não passava disso.

Eu já tinha feito centenas de grupos focais e nunca tinha visto um tão educado. Acabei desistindo de buscar a interação e entrevistei rapidamente cada um, mesmo estando todos juntos, pois era um ambiente informal, na varanda da casa de um deles. Aí as opiniões particulares ficaram mais claras e apareceram alguns argumentos ou visões diferentes. Foi nesse momento, no primeiro contato com o pessoal da Usiminas, que comecei a observar aspectos daquilo que eles chamam sua “cultura”. Como me explicaram mais tarde, ao longo das demais entrevistas, na Usiminas, “o pau pode quebrar dentro de casa, mas não se discute na frente dos outros”.

Depois dessa experiência, que só fui compreender melhor ao término do processo todo, quando entendi um pouco mais da dinâmica das relações na Usiminas, desisti da técnica de grupos focais e parti para entrevistas individuais em profundidade, apoiada no conceito de narrativas (BOJE, 1991; BOJE 1995; BOJE, 2000).

Posso dizer que as entrevistas foram não estruturadas, pois consistiam em uma abertura, em que eu explicava muito brevemente a proposta da tese (*estou interessada em conhecer a história da Usiminas e compreender esse processo de mudança que está ocorrendo agora, do seu ponto de vista*) e o método de pesquisa (*para isso, quero ouvir sua história, como você/o senhor veio para a Usiminas, porque veio, como a empresa era quando chegou aqui, como foi sua caminhada*), depois ligava o gravador e deixava as pessoas falarem. O tema da cultura surgiu das entrevistas.

Para fazer minhas intervenções, usei um roteiro muito básico, que consistia nos seguintes tópicos: como e por que a pessoa entrou na Usiminas, quais foram suas primeiras impressões, como foi sua trajetória lá dentro, como era a convivência com chefes, colegas e subordinados, como percebeu a privatização, como foi sua saída (no caso dos que se aposentaram ou foram demitidos) e qual a percepção em relação às mudanças em curso. Procurei fazer perguntas amplas, encorajando o relato e tentando me colocar o menos possível, do tipo *e aí?, e depois?, e como você se sentiu?*. Outras vezes, bastava utilizar frases vagas, com reticências ao final, como *Depois da privatização, as coisas então ficaram ...*, para que as pessoas completassem a frase como quisessem. Em vários casos, me apropriei dos termos dos entrevistados, para evitar um conflito durante a entrevista. Por exemplo, se o entrevistado se referiu ao



golpe militar de 1964 como uma “revolução”, eu fiz a intervenção seguinte usando o termo *revolução*. Isso foi bem interessante, pois me permitiu ter percepções que eu nem suspeitava. Por exemplo, vários entrevistados ainda se referiram à “revolução” apenas na perspectiva do milagre econômico, vista como algo muito positivo, porque trouxe crescimento à Empresa.

Em geral, as pessoas queriam começar a entrevista falando da mudança, que era o ponto de angústia, mas eu pedia que elas segurassem um pouco essa vontade e me contassem os fatos na ordem cronológica. Eu queria que a narrativa fosse um pouco mais elaborada e, não apenas, saísse num fluxo, como Boje (1995) comenta que é comum quando as histórias impactam muito a vida das pessoas.

Em relação à escolha dos entrevistados que trabalham ou trabalharam na Empresa não utilizei nenhuma técnica de amostragem, visto tratar-se de pesquisa qualitativa que se vale de outros critérios importantes para construir o *corpus*<sup>18</sup>. Os critérios de escolha também foram modificados ao longo do processo. O grupo focal foi realizado na casa de uma pessoa que conheço em Ipatinga, que convidou amigos e conhecidos, todos aposentados da Usiminas. Logo depois, fiz contato e entrevistei o presidente da Associação dos Aposentados, em Belo Horizonte. A partir daí, decidi realizar a pesquisa em Belo Horizonte, com pessoas que tivessem vivido nos dois ambientes, sede e usina.

Utilizei o esquema conhecido como bola de neve, que tem se tornado cada vez mais comum nos Estudos Organizacionais. Uma colega do doutorado me sugeriu uma pessoa próxima, que, por sua vez, indicou mais uma ou duas pessoas que, então, apontaram outras pessoas e assim por diante. O processo teve início em julho de 2009 e terminou em dezembro do mesmo ano, quando a pequena bola de neve tinha se transformado em uma avalanche e eu estava gravando 20 horas de entrevista por semana. Nesse processo, comecei por entrevistar quem se dispunha dentro do primeiro perfil definido. Os primeiros critérios eram:

- ser ou ter sido empregado da Usiminas por muito tempo (por volta de 30 anos);

---

<sup>18</sup> *Corpus*, do latim, significa corpo (plural, *corpora*), e nas ciências históricas pode ser definido como uma coleção de textos, uma coleção completa de escritos ou coisas parecidas. Segundo Bauer e Aarts (2002), o sentido mais recente de *corpus* acentua a natureza proposital da seleção, de qualquer material com funções simbólicas.

- ter ocupado algum cargo de gestão<sup>19</sup>, ou seja, que tivesse tido subordinados (independentemente do nível).

A maioria dos entrevistados, nessa fase inicial, era gerentes de terceiro ou quarto nível de reporte. Depois de certo tempo, ao perceber saturação, mas ainda acreditando que poderia haver outras visões, decidi solicitar às pessoas que eu já tinha entrevistado e que estavam colaborando com a pesquisa, que me indicassem profissionais que não tinham nenhum cargo de gestão, tanto aposentados como na ativa, tanto os que tinham sido demitidos no processo de mudança como os que permaneciam na Empresa.

Depois me perguntei: e os mais jovens? Qual seria a visão deles? (Como a Usiminas tinha um grande contingente de pessoas com muito tempo de casa, jovem na Empresa era entendido como pessoas na faixa dos 40 anos, com 15 a 20 de Usiminas). Entrevistei alguns e aí comecei a me preocupar em ouvir mulheres, embora a Empresa seja o que se chama usualmente uma empresa masculina. Então ouvi mulheres com mais e menos tempo de casa.

Houve um momento que me pareceu importante ouvir as secretárias, um grupo tão importante dentro de qualquer organização e, geralmente, negligenciado em pesquisas científicas. Quando achei que já tinha ouvido muitos engenheiros, pedi pessoas de outras áreas. Quando achei que já tinha ouvido muitas pessoas com muito tempo de casa, solicitei que me indicassem colegas mais jovens, fui pedindo com cargo de chefia, sem cargo de chefia, homens, mulheres. Quando achei que tinha compreendido várias visões diferentes da Usiminas, achei que seria interessante ouvir toda a diretoria que tinha saído.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Como a Empresa, extremamente hierarquizada em seu início, passou por um processo de *downsizing* nos anos 1990, *cargo de gestão* acabou sendo um conceito bem amplo. Alguns ex-chefes de seção entrevistados, por exemplo, não têm curso superior, mas chefiaram equipes com mais de 30 pessoas. Outros já eram chefes da Empresa quando resolveram fazer engenharia. Apenas um dos dirigentes ouvidos, inclusive o ex-presidente, não começaram como engenheiros e subiram aos poucos na Empresa, vivenciando os dois (?) lados da relação. E, também ouvi profissionais de nível superior que coordenavam equipes, com responsabilidades de gestores, mas sem o título ou salário (situação aliás muito comum nas grandes empresas que atendi como consultora), e que se sentem ora como gestores, ora como empregados (ainda mais) explorados. Essa realidade evidencia a ambiguidade inerente à função gerencial, já bastante discutida (MARQUES, 2000). A questão é polêmica (MARQUES, 2000), mas, concordo com os marxistas neo-ortodoxos que empregado é todo aquele que vende sua força de trabalho (MARQUES, 2000). Ademais, na Usiminas, como uma grande empresa que tinha um quadro estável, mas, ao mesmo tempo, passado por reestruturações e *downsizings*, há pessoas que já tiveram cargos de gestão mas o perderam porque este cargo foi extinto. Por isso, classifiquei os empregados como: dirigentes (aqueles que se reportavam diretamente ao presidente), gerentes formais, gerentes informais e sem cargo de gestão.

<sup>20</sup> Apenas dois diretores não tinham sido trocados no processo de mudança, o diretor de operações e o diretor “japonês”, ou seja, aquele que representa o sócio japonês.

Assim, no final de dezembro de 2009, consegui gravar com todos os ex-diretores e fechar o ano ouvindo o ex-presidente Rinaldo. Assim, sem que tenha sido programado, fiz um movimento de ouvir o nível gerencial de terceiro reporte, depois analistas/técnicos sem cargo formal de gestão, embora alguns com função de coordenação, e secretárias, e depois voltando ao nível gerencial mais alto, ouvindo diretores, assessores de presidência e o próprio ex-presidente.

Não pude ouvir os empregados de nível operacional da usina diretamente, o que é sem dúvida uma limitação. Mas, mesmo não considerando que o sindicato possa ser tomado como sinônimo do conjunto dos empregados, em janeiro de 2010, fiz uma entrevista com o empregado e presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga desde 1985, tendo assumido cinco mandatos (1985, 1988, 1991, 2001, 2005 e 2009), Luiz Carlos de Miranda.

Em relação à divisão usina-sede, com exceção do grupo focal realizado em Ipatinga, fiz todas as entrevistas em Belo Horizonte. Apesar disso, consegui coletar pontos de vista bem variados, porque privilegiei pessoas que tinham trabalhado na usina e trabalhado em Ipatinga durante muitos anos ou que, pelo menos, passavam boa parte de seu tempo na usina. Assim, o conjunto de entrevistados não representa apenas a visão de pessoas “de escritório”, como se diz, mas também a de pessoas com muita vivência da “área”.

Por que não ouvi a nova diretoria, como vários colegas sugeriram? Não achei que houvesse necessidade. O discurso da diretoria atual está escrito, é novo, recente e pude acessá-lo a partir do material de comunicação da própria Empresa.

Outro ponto importante a ser destacado é que não fiz contato formal com a Empresa para realização das entrevistas e nem pedi permissão para realizar a pesquisa. Minha única solicitação foi consultar os primeiros jornais da empresa, a partir de 1966, para uma outra pesquisa que se desenvolveu em paralelo. E, como Martin (1992), considero isso um ponto forte, pois, dessa forma, os entrevistados não foram selecionados nem pelos dirigentes da Empresa ou uma determinada área, nem por mim. Foram selecionados pelos próprios respondentes.

É claro que esse processo também pode ter um viés (todos sempre têm algum), pois o primeiro entrevistado pode ter dado o tom e indicado pessoas parecidas com ele. Vários entrevistados no entanto, disseram: “acho que você devia ouvir fulano, ele tem uma visão bem diferente, vai te ajudar a entender a Empresa”. Além disso, bola de neve talvez nem seja uma imagem muito adequada, porque ela foi formada por vários pontos

diferentes, pois contei com a ajuda de outras pessoas para dar o pontapé inicial, além do parente da minha colega, como o marido de uma amiga da minha mãe, o amigo do orientando do meu marido etc.

Gostaria de ressaltar que o processo de entrevistas foi muito intenso, inclusive emocionalmente. Foram horas e horas de entrevistas. Havia hora de começar, não havia hora de acabar. Várias entrevistas foram gravadas em mais de um dia. Se ficava tarde, ou se estava na hora do almoço, ou se o entrevistado precisava sair, não significava que a entrevista acabava. Acabava quando acabava, quando estávamos ambos satisfeitos. Com alguns, gravei mais de seis horas.

Foi um processo rico e envolvente. Ao longo de seis meses, mergulhei nas histórias dessas pessoas, que me cederam seu tempo e compartilharam comigo ideias, opiniões e sentimentos. A maioria me recebeu em casa, muitos em espaços considerados por eles íntimos e agradáveis. Nas varandas, nos quintais, num estúdio que uma das entrevistadas transformou em seu canto particular; outro, nos fundos de um apartamento térreo transformado em barzinho, onde amigos são recebidos.

Várias pessoas me apresentaram seus familiares, me serviram pão de queijo, um dos pratos típicos de Minas, acompanhado de coca-cola (porque não gosto de café, o que seria típico de Minas, mostrando logo de cara que é preciso tomar cuidado com tipificações). Com uma entrevistada, *chocólatra* e *cocólica* como eu, dividi quilos e litros de ambas e, ao final da entrevista, falamos também de problemas domésticos e ex-maridos. Por que não?

Outra mulher, no final da entrevista, às 11 da noite, sentindo que nós duas estávamos cansadas depois do dia exaustivo, me ofereceu cerveja. Outras duas mulheres me receberam descalças (!): uma em sua casa e outra no quarto de hotel que ocupa quando está em Belo Horizonte. E, pra mim, ser recebida descalça por outra mulher é sentir que já há uma certa abertura, uma vontade de compartilhar algo (talvez por ter sido indicada por um amigo, uma amiga?).

Os entrevistados abriram seu repertório de memórias, contaram casos, lembraram-se de coisas há muito esquecidas, contaram segredos (de polichinelo?), riram, se exaltaram, falaram palavrão, abaixaram a voz, me convidando a ser cúmplice em suas narrativas. E, por várias vezes, engasgaram, foram tomados pela emoção, ficaram com os olhos cheios d'água. Eu também me emocionei, o que considero, como Cavedon e Fachin (2008), mais uma contribuição para o estudo do que um entrave.

De alguns colegas ouvi críticas: “Não precisa de tanta hora assim de entrevista.” Para mim, precisou. Para os entrevistados, também. Às vezes, eu pedia para voltar no dia seguinte, às vezes, eram eles que pediam.

Eu os ouvi contar de suas primeiras lembranças relacionadas à Usiminas, daquela “coisa grande que estava sendo construída”, do “poeirão que era Ipatinga”. Dos muitos casamentos realizados por procuração, porque os noivos, engenheiros da Usiminas, estavam no Japão, e as tradicionais famílias mineiras não liberavam as noivas sem “o papel passado”. Das alegrias e dos sustos que passaram dentro da usina. Das viagens ao Japão e aos Estados Unidos. Do deslumbramento com a abundância americana em franco contraste com o esquema franciscano em que eles viviam. Foram muitas narrativas.

Por isso, após o final das entrevistas, achei importante me distanciar novamente do trabalho e esperar um tempo até reler todo o material transcrito (que resultou em aproximadamente 508 páginas). Só em maio de 2010, cinco meses após o término das entrevistas, considerei possível retomar o trabalho. E foi justamente em maio que, ao vencer seu mandato de dois anos, o *novo* presidente da Usiminas não foi reconduzido ao cargo, em meio a denúncias de que um consultor contratado por ele teria praticado assédio moral, sexual e discriminação.

A tentação de voltar a ouvir todos os entrevistados (que durante as entrevistas torciam abertamente para que o novo presidente não fosse reconduzido ao cargo) sobre as novas mudanças foi grande. Mas, felizmente, com um pouco de bom-senso e bastante orientação refreei o ímpeto, sob risco de não terminar nem uma tese nem outra. Assim, a coleta de dados termina com o discurso de saída do presidente que ficou dois anos e que encerra um momento importante da Usiminas. E os novos acontecimentos ficam para um estudo posterior.

*Por que cito o nome da empresa estudada e nomes próprios?*

Citar ou não citar o nome da empresa estudada? Essa discussão passa pelos mesmos pontos já discutidos quando justifico porque falo de mim e da minha experiência. Acho que o nome da empresa é relevante para quem está lendo, ainda mais em um contexto globalizado. Eu gosto de ler um trabalho e saber que é sobre a Disney,

e não um grande parque de diversões (MAANEN, 1991); ou sobre o Departamento de Energia dos Estados Unidos (FELDMAN, 1991) e não sobre um órgão público qualquer; ou sobre o Comitê dos Jogos Olímpicos e não sobre o Comitê da Copa do Mundo (MCDONALD, 1991).

A Usiminas é conhecida no Brasil e em vários países do exterior. (Até o Word reconhece automaticamente! Quando digito o nome todo em minúsculas, o programa me corrige detectando que Usiminas é nome próprio). Há outras teses e dissertações sobre a Empresa, abordando aspectos diferentes. Por isso, é bem possível que você, leitor, já tenha suas próprias ideias, e interpretações sobre a Usiminas. E se não tiver e quiser saber mais do que aquilo que eu digo, agora sabe o que procurar no Google. Assim, participa mais do texto, em vez de ficar tentando imaginar de qual “grande empresa siderúrgica” estou falando, como se todas as grandes empresas siderúrgicas fossem iguais.

Faz diferença para um pesquisador saber de qual empresa se trata, especificamente, até para poder comparar as diversas interpretações feitas por cada autor que se dedicou a estudar aquela empresa.

O mesmo ocorre com os nomes próprios. Como estou utilizando referencial teórico de narrativas (BOJE, 1991; BOJE, 1995; BOJE, 2000), não faz sentido contar uma história, mesmo que seja uma histórica polifônica, sem dar nome aos personagens que, nessas narrativas, são colocados por vários narradores em primeiro plano (GABRIEL, 2004). É muito comum ler histórias oficiais de empresas em que os fundadores ou seus líderes são citados nominalmente, quando o propósito é enaltecer suas qualidades e virtudes. A proposta aqui não é enaltecer nem criticar, mas, evidentemente, ao construir uma narrativa com múltiplas vozes, cada um diz o que quer. E a maioria dos entrevistados teceu tanto elogios quanto críticas.

Por outro lado, o nome dos entrevistados que assumem o papel de narradores em muitos pontos desta narrativa não aparece. Por quê? Porque eles pediram. Na verdade, foi uma condição para que dessem a entrevista e contassem livremente suas histórias. Ao longo da tese, não será difícil compreender suas preocupações. Em alguns casos (não posso precisar quantos casos), precisei trocar o sexo dos entrevistados. É lamentável citar uma entrevistada como entrevistado, mas foi necessário para proteger sua privacidade.

### *A análise do corpus*

Para analisar os textos escritos e as entrevistas, lancei mão de estudos sobre histórias e narrativas, do conceito de discurso fundador (ORLANDI, 2003) e da técnica de análise de discurso de base francesa como Godoi (2006); Rodrigues e Leopardi (1999); Pêcheux (1990) e Maingueneau (1998); Carrieri *et al.* (2006). Há uma discussão conceitual sobre se análise de discurso é método ou técnica. Fiquei com a segunda posição, acompanhando Carrieri (2001) e Saraiva (2009), visto que o objetivo era compreender o processo de construção e desconstrução da “Cultura Usiminas”, a partir dos discursos encontrados em múltiplas narrativas, orais e escritas. Além disso, é importante ressaltar que a profundidade da análise de discurso ao longo da tese varia muito em função da relevância do fragmento para a discussão em cada momento. Assim, enquanto alguns fragmentos discursivos são analisados com muito detalhe, outros são utilizados mais com o propósito de ilustração. Essa opção foi necessária diante da quantidade de fragmentos recolhidos e que se fossem todos analisados exaustivamente renderiam uma tese com quase mil páginas – o que não era nosso propósito.

A discussão sobre narrativas e discursos está mais bem trabalhada, acredito, no capítulo seguinte. Mas o mais importante para mim foi observar e tentar compreender o que se disse, o que não se disse (ou seja, aquilo que foi silenciado<sup>21</sup>) e, sobretudo, como se disse. Essa abordagem está alinhada com as metodologias de estudos apontados por Giddens (1984) como exemplos positivos de trabalhos baseados na teoria da estruturação.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Fiorin (2009) apresenta algumas formas de silenciamento: aquilo que não se pode criticar ou duvidar; o que é censurado, ou seja, proibido de dizer; aquela que procura apagar o passado e reescrevê-lo; aquela que impede que certos discursos sejam proferidos, é aquela que impede a derrisão e o riso, é aquela que sacraliza certos temas; aquela que reduz o ser humano ao silêncio por não dominarem certas práticas de linguagem. O silenciamento também é constitutivo do discurso e, com efeito, as relações dialógicas determinam um ponto de vista na interpretação dos fatos e acontecimentos, que silencia ou pode silenciar outros. Não temos acesso direto à realidade, ele sempre vem mediado pela linguagem, que não é neutra.

<sup>22</sup> Na análise do famoso estudo de Willis sobre submissão e rebelião numa escola da classe trabalhadora na Inglaterra, Giddens (1984, p. 236) ressalta que: “[...] essas capacidades discursivas [dos ‘garotos’ entrevistados pelo pesquisador] não assumem apenas a forma de declarações proposicionais; o ‘discurso’ tem de ser interpretado para incluir modos de expressão que, com frequência, são tratados como desinteressantes na pesquisa sociológica – como o humor, o sarcasmo e a ironia.” [...] essas, e outras formas discursivas que raramente figuram em tais relatórios, podem mostrar tanto sobre os modos de enfrentar ambientes sociais opressivos quanto os comentários ou respostas mais diretos.”

Dessa forma, ao longo das entrevistas, observei o que as pessoas diziam, mas como diziam, o que me contavam e o que não me contavam, quando baixavam sua voz, quando engasgavam. Tentei registrar os sentimentos que vinham junto com as falas, fossem as doces memórias ou o gosto amargo do sentimento de abandono e traição. Pude perceber que, para muitos, era difícil – às vezes, impossível – se referir ao novo presidente da Usiminas pelo nome.

A partir da análise dos fragmentos discursivos das narrativas recolhidas a partir de textos escritos e entrevistas, acredito que consegui re-construir um quadro de percepções, visões e sentimentos das pessoas sobre a construção e desconstrução da “Cultura Usiminas”. Este quadro, no entanto, nem é coeso, como pretende a perspectiva da Integração (MARTIN, 1992), nem se parece com um quebra-cabeças, metáfora proposta pela Diferenciação para entender a cultura (quebra-cabeças), nem com uma teia ou uma selva, na perspectiva da Fragmentação (MARTIN, 1992). Eu sugiro outra metáfora para entender a cultura nas organizações, a do *tangran*, o quebra-cabeças chinês que permite inúmeras configurações diferentes. O *tangran* tem uma determinada quantidade de peças, de tamanhos variados. A combinação delas, no entanto, que pode inclusive deixar alguma de lado, cabe ao jogador. E o jogador pode ser visto, tanto como o membro da organização, como o pesquisador. A discussão conceitual sobre as perspectivas de análise de cultura encontra-se no capítulo 3.

Nas considerações finais, procurei destacar as versões que considero que foram as *vencedoras*, pois são as que circulam na memória oral dos entrevistados, nas reportagens e mesmo em textos acadêmicos. E contei minha própria história da Usiminas, a versão que construí ao final deste processo. O mais interessante foi perceber como o discurso da cultura única, coesa, na perspectiva da Integração foi utilizado por todos aqueles que não estavam satisfeitos com as mudanças propostas pela nova gestão como uma estratégia para combatê-la. Uma estratégia vitoriosa. No entanto, o discurso dos resultados financeiros também foi utilizado, de forma complementar ao da cultura. Outro ponto importante foi perceber que havia muitos interesses em jogo e vários personagens silenciados, além dos empregados de um lado e a nova gestão de outro. Esses interesses apareceram manifestos na mídia, com matérias que ora defendem um, ora outro lado.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> REVISTA EXAME. Desconstruindo Rinaldo. Ed. 920. 12 de jun. de 2008;  
REVISTA EXAME. Está ruim...e pode piorar. Ed. 940. 02 de abr. de 2009;



Esta tese está dividida da seguinte forma. Após esta introdução, que contém os principais apontamentos sobre metodologia, seguem-se: um capítulo sobre a contação de histórias nas organizações, que aborda o tema das memórias, narrativas e discursos (Capítulo 2); um capítulo com uma problematização sobre os estudos de cultura e a criação dos imaginários da cultura brasileira, da cultura mineira e da cultura japonesa (Capítulo 3); um capítulo com as primeiras narrativas sobre a Usiminas, que constituíram seus discursos fundadores (Capítulo 4), abrangendo desde as primeiras articulações para a fundação da Usiminas até os anos 1980; um capítulo sobre a constituição do imaginário da “Cultura Usiminas”, com a eleição de Rinaldo, o processo de privatização e a expansão da empresa (Capítulo 5); as narrativas sobre a tentativa de desconstrução da “Cultura Usiminas” e a reação de empregados, ex-empregados e outros atores (Capítulo 6) e, finalmente, as considerações finais, no Capítulo 7.

## 2 CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES: MEMÓRIAS, NARRATIVAS E DISCURSOS

A introdução desta tese foi construída como uma *narrativa*. Ao longo do texto, desenvolvi uma *trama*. Não só narrei  *fatos* da minha vida pessoal e profissional, como dei a eles uma *sequência* lógica e, espero, minimamente interessante. Desenvolvi um raciocínio mostrando como a minha *história* e o processo de fazer um doutorado me levaram à definição de uma posição epistemológica, à escolha de um objeto de pesquisa e a uma determinada forma de abordá-lo. Usando a primeira pessoa, me apresentei como *narradora* e, ao mesmo tempo, *personagem*. Com um papel importante, senão principal, até aqui. Mas dei *voz* também ao meu orientador, me referi a teóricos importantes como pessoas que tive a oportunidade e a alegria de encontrar, *personificando-os*, e procurei, explicitamente, *instigá-lo*, leitor, para que você se manifestasse (ainda que mentalmente) em relação ao que eu dizia. Mais do que isso, busquei *seduzi-lo*. Ao final da introdução, apresentei novos personagens: os entrevistados. Conteí de forma breve como, nos nossos encontros, mais do que entrevistá-los, pedi para que me contassem suas histórias, sobre sua *vida na Usiminas*. Isto é, para que eles desenvolvessem narrativas também. Disse, se você bem se lembra, e não pulou essa página, que nossos encontros foram *ricos, intensos e emocionantes*. Falei dos ambientes em que nos encontramos e da atmosfera. Conteí que eles ora falaram baixinho, em tom de cumplicidade, ora altearam a voz. Até que chegaram a falar palavrão!

Para que isso tudo? Para criar *expectativa*, para que você se interessasse pela história, para que quisesse, como eu quis, conhecer um pouco mais sobre a história da Empresa e dessas pessoas. Para tornar o relato *vívido*, numa tentativa de fazer com que ele se parecesse mais com a realidade. E, logo que terminar os tópicos ditos teóricos (um sobre narrativas e discursos e o outro sobre cultura) voltarei à forma narrativa, para contar tudo, *tintim por tintim*. (Aguarde!).

Só que, quando chegar a esse ponto, várias narrativas serão apresentadas, de forma intercalada: as dos primeiros dirigentes da Usiminas por meio de depoimentos orais coletados por jornalistas; aquela construída oficialmente pela área de comunicação da empresa; a dos empregados e dirigentes entrevistados; a que aparece nos veículos oficiais do sindicato e a de seu presidente atual; a do ex-presidente; a do presidente

novo, sendo esta última a que consta dos jornais da empresa; e até dos jornalistas que cobriram o processo de mudança.

Eu não sairei da *cena*, entretanto. Ao mesmo tempo em que darei voz a essas pessoas – narradoras e também personagens – também estarei presente para tentar *interpretar* essas narrativas. Ou seja, relato e análise estarão juntos. Mas atenção que eu disse *tentar*. Martin (1992), por exemplo, optou por tentar não interpretar. O que é algo impossível, pois, como ela mesma ressalta, a própria escolha dos fragmentos, a sequência em que eles estão apresentados, o realce dado a um personagem e não a outro, tudo isso foi feito por ela, e tudo isso já denota que houve uma interpretação prévia. No entanto, se Martin (1992) fez um esforço para não interpretar cada fragmento, deixando seus entrevistados falarem livremente e optando por não *extrair* significados de suas falas, eu farei um esforço no sentido contrário. No caso desta tese, a interpretação foi feita a partir da identificação e análise dos *discursos* presentes nas narrativas, com um objetivo de *desconstruir* histórias. O fio condutor da narrativa final é o *tempo* cronológico, da fundação da Usiminas (um pouco antes na verdade) até 2010. E o que delimita a narrativa é o conceito da cultura (que recorta efetivamente muito pouco, aliás, como veremos no tópico seguinte).

Em resumo, conhecer a história da “Cultura Usiminas” contada por muitas vozes e interpretada por várias pessoas. É isso que espera você a partir do capítulo 4. Antes, porém, é preciso discutir teoricamente os principais conceitos apresentados acima em itálico. Vamos lá, começando por compreender a própria noção de discurso organizacional, em si, bastante confusa e controversa.

Para Grant *et al.* (2004), o interesse pelo discurso organizacional surgiu em função de uma crescente desilusão com as teorias do *mainstream*. Gabriel (2004) também considera que o foco em narrativas faz parte de um fenômeno mais amplo das ciências sociais e humanas, tentando dar mais relevo à dimensão simbólica, questionando os temas tradicionais da burocracia, hierarquia e autoridade. No entanto, não há consenso entre as abordagens relativas ao discurso organizacional. Os antecedentes da análise de discurso vêm de campos variados, como sociologia, psicossociologia, antropologia, linguística, filosofia, comunicação e estudos baseados em literatura (GRANT *et al.*, 2004). E isso é bom ou ruim? Van Dijk (1997) vê como um problema. Grant *et al.* (2004), como positivo, pois indica que se trata de um “projeto plurivocal”.

No *handbook* de discurso organizacional, Grant *et al.* (2004) se propõem a apresentar as diversas formas de trabalhar com essa abordagem, como o foco em discursos, narrativas e histórias dentro das organizações e refletir sobre elas. O conceito de discurso organizacional, compilado de Grant, Keenoy e Oswick (1998); Parker (1992) e Phillips e Hardy (2002), é definido na introdução do livro como uma

[...] coleção estruturada de textos presentes nas práticas de conversação e escrita (bem como em uma ampla variedade de representações visuais e artefatos culturais) que sistematizam objetos relacionados ao contexto da organização em um corpo na medida em que objetos relacionados ao contexto da organização à medida em que estes textos são produzidos, disseminados e consumidos (GRANT *et al.*, 2004, p. 3).

Segundo Grant *et al.* (2004), os autores que estudam discurso organizacional geralmente estão interessados no construtivismo social. A exploração de narrativas encontradas em vários tipos de textos, como conversações, documentos oficiais, artigos de jornais e sites de internet podem dar *insigth* sobre como os sentidos são socialmente construídos.

A maioria dos pesquisadores que se volta para a questão do discurso percebe o discurso como aquilo que molda as organizações (GRANT *et al.*, 2004; MISOCZKY e ISAMATO, 2005, p. 88), por exemplo, adotam a opção de “[...] tratar a organização como uma construção discursiva”. Reed (2004), no entanto, recomenda cautela: para ele, a organização “vem antes”, como um resultado de interações não necessariamente discursivas. Ou seja, embora não negue o papel do discurso na construção social da organização, chama a atenção para que o discurso não é tudo (REED, 2004).

Alvesson (2004, p. 332) considera que a abordagem do discurso precisa ser vista como mais do que um “[...] novo rótulo sexy para abordagens anteriores”. Para ele, a abordagem de cultura foca em sistemas de significados e simbolismos que são apenas parcialmente verbalizados. Nesse sentido, Alvesson (2004, p. 317) considera que, embora a compreensão de cultura sempre demande “[...] uma interpretação cuidadosa do uso da linguagem em contextos sociais”, as duas perspectivas (cultura e discurso organizacional) têm agendas de pesquisa diferentes.

Concordo com o alerta de Reed (2004) e a visão de Alvesson (2004). Nesse sentido, utilizo a abordagem da cultura como central e recorro a algumas propostas metodológicas de autores que trabalham a questão do discurso como apoio, sem, contudo, entender a organização como *apenas*, uma construção discursiva. No entanto, como a tese está construída em forma de uma narrativa, ainda que plurivocal, achei

mais interessante começar por essa discussão e, só em seguida, abordar as discussões contemporâneas sobre cultura.

Grant *et al.* (2004) destacam quatro formas de discurso organizacional mais utilizadas pelos pesquisadores desse campo: conversação e diálogo; narrativas e histórias; retórica; e tropos (emprego de palavras em sentido figurado). As narrativas e histórias, que focam em tópicos, ideias, personagens e enredos, ou tramas, são mais populares entre os críticos e os pós-modernos (lá vamos nós de novo ao meu problema com os “quadrinhos” ...).

Do ponto de vista das opções metodológicas e epistemológicas, eles apontam três perspectivas: 1. linguagem em uso; 2. sensível ao contexto e 3. exposição de plurivocalidade. Em relação à aplicação das abordagens, há uma variedade de fenômenos organizacionais tratados a partir de formas de análise de discurso. Dentre eles, gênero, poder, cultura, tecnologia, novos meios de comunicação e globalização. (GRANT *et al.* , 2004)

A perspectiva sensível ao contexto sugere que, para entender os efeitos do discurso, é preciso recontextualizá-los numa perspectiva histórica e social. Nessa abordagem, a Análise Crítica de Discurso (ACD) é bastante utilizada, com o objetivo de revelar ideologia, poder e mudança sociocultural. Outras abordagens sensíveis ao contexto, além da ACD, são a sistêmica e a sociolinguística (AINSWORTH e HARDY, 2004).

Segundo Grant *et al.* (2004), a análise crítica do discurso apresenta três dimensões:

- textual, focada no exame do conteúdo, estrutura e significado do texto;
- da prática discursiva, voltada para o exame da forma de interação discursiva usada para comunicar sentidos e crenças;
- da prática social, que leva em consideração o contexto social no qual o evento discursivo ocorre.

Essas formas de análise, muitas vezes, também são combinadas com o conceito de intertextualidade, baseado entre outros em Bakhtin (1986).

Esse tipo de estudo busca entender como e por que alguns sentidos organizacionais se tornam privilegiados, tidos como dados (*taken for granted*) e reificados (HARDY, 2001). A noção de “conflitos discursivos” (HARDY, 2001), que propõe que qualquer significado compartilhado é garantido por meio de um processo de negociação está presente nessa abordagem. Segundo Grant *et al.* (2004 p. 16),

Estudos críticos de discursos organizacionais derivam do trabalho de vários teóricos sociais como Foucault (1978), Bourdieu (1991) e Giddens (1984) para revelar os efeitos políticos do discurso em relação a uma variedade de fenômenos organizacionais. Além disso, eles adotam uma abordagem intertextual que é sensível ao contexto histórico e social para explorar como e por que interesses particulares moldam e são moldados por discursos que chegam a dominar [...] (tradução minha).

Segundo a revisão de Grant *et al.* (2004), no entanto, os estudos críticos são criticados pelo que os pós-modernos consideram uma explicação bivocal do poder. Isto é, os críticos apontam sempre para a competição entre *dois* discursos (apenas dois), opondo uma dominância enorme de um lado à ideia de emancipação humana de outro. Os pós-modernos, assim como a perspectiva crítica, também focam o papel do discurso na construção de significado e nas relações sociais e, portanto, também adotam uma visão de construcionismo social. A diferença, segundo Grant *et al.* (2004), é que os pós-modernos, ao considerarem as organizações como polifônicas, abarcam paradoxos, processos fluidos e contradições, gerando explicações mais complexas. Nessa perspectiva, os estudos de discurso dentro da perspectiva pós-moderna, como os de Boje (1995, 2001), utilizados como referência na tese, valorizam a intertextualidade e reconhecem a importância das dinâmicas sociais e históricas do discurso (GRANT *et al.*, 2004).

Do meu ponto de vista, entretanto, como já referi acima, o problema com o pós-modernismo é aquele apontado por Reed (2004): o discurso não é tudo. Tenho como exagero desconsiderar que a organização possa ser um objeto social e “[...] sugerir que a organização é, na verdade, uma noção abstrata que frequentemente falha em repercutir a realidade vivida por seus membros” (GRANT *et al.*, 2004 p. 18).

Felizmente, segundo Grant *et al.* (2004 p. 18), vários autores que trabalham com discurso organizacional têm combinado *insights* e derivado seus trabalhos das duas perspectivas, “[...] borrando essas fronteiras” entre os estudos críticos e o pós-modernismo, inclusive no estudo de cultura, como Alvesson (2004). Isso me deixa mais à vontade para beber na fonte de ambos também, sem, contudo, aceitar um ou outro rótulo.

Embora os termos histórias, narrativas, textos e discursos sejam usados frequentemente de forma intercambiada, alguns autores têm a preocupação em distingui-los. Novamente, no entanto, não há consenso em relação a essas definições. (GABRIEL, 2004). Destaco algumas visões que julgo mais úteis para a análise posterior.

Para Boje (2000, p.1), “história é um relato de incidentes ou eventos, mas narrativas vêm depois e adicionam ‘enredo’ e ‘coerência’ à linha da história.”. Ele usa a definição de história de Ricouer<sup>24</sup>, citado por Boje (2000, p.2):

Uma história descreve uma sequência de ações e experiências reais ou imaginárias vividas por um certo número de pessoas . Essas pessoas são descritas em situações ou de mudança ou reagindo a esta mudança. Dessa maneira, essas mudanças revelam aspectos escondidos da situação e das pessoas envolvidas e engendram uma nova situação difícil que demanda pensamento, ação ou ambos. A resposta a esta nova situação leva a história em direção a uma conclusão. (tradução minha).

Ou seja, ao construir um enredo, uma trama, para a história, as pessoas constroem narrativas. É nesse sentido que, para ele, as narrativas “vêm depois” da história (BOJE, 2000). Um dos exemplos usados por esse autor para clarear essa distinção é interessante por abordar criticamente o *nosso* trabalho, isto é, meu e de todos os cientistas. Para Boje (2000), as pessoas que viveram e contam algo, do seu ponto de vista, são os contadores de histórias, aqueles que têm o direito de contar uma história. História, nesse caso, portanto, equivale para ele à “narrativa de história pessoal”.

Já sociólogos, historiadores e antropólogos (e pesquisadores de estudos organizacionais, acrescento), fazem narrativas porque, a partir das histórias contadas pelos informantes, constroem sentidos. Provocativo, Boje (2000, p.7) diz que “[...] o jogo na academia é criar uma narrativa a partir de muitas histórias, e recontar a narrativa, não as histórias, nos círculos acadêmicos.”

Ao criticar os críticos, por sua “empolgação” com histórias, Gabriel (2004, p. 62) chama a atenção para o fato de que as histórias podem ser usadas, tanto para contestação e oposição, quanto para opressão. Segundo ela, as histórias são “[...] veículos de esclarecimento e compreensão mas também para dissimulação e mentira [ou seja, elas] não eliminam os fatos ou negam sua existência, mas permitem que os fatos sejam reinterpretados e embelezados”. Nesse sentido, ela alerta para o fato de que essas possibilidades tornam as histórias “perigosas”, dependendo das mãos onde caírem. Gabriel (2004) é vítima da mesma crítica que sofrem os críticos. Ao deixar implícito que há *mãos certas* e *mãos erradas*, está também se dividindo entre dois polos únicos.

Nessa perspectiva, os entrevistados para uma tese podem ser vistos como os contadores de histórias, enquanto o autor, aquele que articula e confere sentidos, gera a narrativa. Essa é uma das críticas à forma usada pelos etnógrafos para registrar suas

---

<sup>24</sup> RICOUER, Paul. **Time and Narrative I**. Chicago: The University of Chicago Press, 1984.

pesquisas. Martin (1992), por exemplo, considera que, embora elegante, a narrativa não é adequada para escrever sobre cultura. Ela seduz o leitor e distrai sua atenção das dificuldades.

Segundo ela, as etnografias são quase novelas bem escritas. Geralmente começam com a entrada do etnógrafo e seu relato das dificuldades iniciais de adaptação ao grupo cuja cultura pretende estudar. Depois, o etnógrafo passa a ser um participante, “[...] cuja palavra deve ser aceita como tendo autoridade” (MARTIN, 1992 p. 24) e, em seguida, sai de cena, ao mesmo tempo em que os informantes ocupam o lugar central da narrativa. Para Martin (1992), um dos problemas com essa forma de construção do relato científico é a generalização. Um ritual ricamente anotado se torna uma descrição genérica de um ritual “típico”. Além disso,

[...] os informantes se tornam intercambiáveis (“um informante disse ...”) ou fundidos (“Os Balineses reagem ...”). Sentimentos e pensamentos são atribuídos a esses informantes (“Os Nuer acreditam ...”). Suas vozes individuais, e o que eles disseram em um instante particular, são parafrazeados, transpostos em generalizações, e assim assimiladas e distorcidas (MARTIN, 1992 p. 24).

Para evitar generalizar, ela tentou se basear principalmente nas citações dos empregados, manteve as generalizações no mínimo e tentou não interpretar seus significados. Também não *fechou* o material em uma forma final de uma interpretação, dentro de uma ou cruzando as três perspectivas. Para definir o que colocar no livro, ela escolheu os temas de conteúdo mencionados mais frequentemente e espontaneamente pelos empregados. No entanto, como ela afirma, outros temas foram mencionados, mas ela escolheu aqueles. Para preservar a identidade dos informantes, trocou os nomes deles. As pessoas falaram livremente e sentiam que poderiam vir a ser prejudicadas caso fossem identificadas. Ela excluiu algumas citações, manteve os gêneros, usou classificações de cargos bem genéricas e removeu detalhes que pudessem identificar as pessoas. A organização do texto manteve cada um individualmente e separadamente, “[...] deixando-os falar por si mesmos” (MARTIN, 1992 p. 25).

Outra medida usada por Martin (1992) para evitar as generalizações: ela evitou dizer “muitos” ou “poucos” empregados, nem usando “típico” isso ou aquilo, nem “sempre” e também não usou advérbios de tempo como raramente ou frequentemente. Em vez disso, preferiu “alguns empregados” e termos como “às vezes”.

Concordo com a preocupação de Martin (1992) em relação ao relato fechado de narrativa e adotei várias de suas recomendações ao redigir este produto final da tese,



mas não vejo como negar que sempre há uma construção de sentido posterior, realizada pelo pesquisador. Como Martin (1992) mesmo admite que fez, há que se escolher os temas a serem abordados no trabalho, escolher os fragmentos das falas, organizar o material acabado. Por isso, opto não por me afastar da cena – como os etnógrafos – nem por ficar *acima*, como ocorre nas narrativas tradicionais, positivistas, em que o pesquisador se esconde atrás de um sujeito indefinido, mas está o tempo todo usando de sua autoridade. Entro para comentar, analisar e interpretar as diversas citações utilizadas, como mais uma voz, buscando fazer uma narrativa plurivocal sobre a história da Usiminas e sua “cultura”.

Pois, as pessoas, ao contarem histórias sobre as organizações, também constroem “[...] narrativas que buscam construir sentido para as ações” (WEICK, 1995, p. 83). É sempre interessante entrar aqui com a discussão sobre o poder. Os entrevistados também escolhem o que contar, como contar, quando contar. Os participantes da organização são os primeiros a criarem “uma trama”, uma “sequência socialmente aceitável”, buscando “plausibilidade para as experiências” (WEICK, 1995).

Gabriel (2004, p. 62) afirma que “[...] narrativas e histórias se caracterizam proeminentemente como dispositivos na construção de sentido, através dos quais eventos não são apenas infundidos com significados, mas construídos e contestados.”. Segundo Gabriel (2004, p. 63), quando se passa das narrativas, que “[...] envolvem cadeias temporais de eventos ou ações interrelacionadas, empreendidas pelos personagens”, para histórias, ganha importância o enredo, a trama.

Boje (2000) traz o conceito de ante-narrativas, sendo que o prefixo *ante* tem a conotação de algo que vem antes, para revalorizar as histórias diante das narrativas. Isto é, a história que ainda não foi embalada, embelezada, organizada. Ou seja, ele busca valorizar novamente as narrativas que aparecem como fluxos, sem que haja um trabalho de organização muito elaborado. Boje (2000) associa esse tipo de narrativa, que ele acha de fundamental importância coletar, como algo relacionado com histórias difíceis de serem contadas pelas pessoas (como a perda de pessoas queridas, divórcios e, no ambiente organizacional, demissões) e também – mais uma vez – com a própria *pós-modernidade*, em que a fragmentação, as múltiplas histórias permeariam nosso cotidiano.

A proposta de Boje (2000) é interessante, mas meu problema com ela é que acho que parte do pressuposto de que só um determinado grupo, no caso, o dominante, tem poder para *embelezar histórias*. Realmente, é possível perceber que, em alguns casos, o

fluxo narrativo é tão intenso e caótico, que há menos esforço de organização narrativa. É claro que, ao fazer uma palestra em nome da empresa, ou ao narrar o caso de sua demissão em uma próxima entrevista de emprego, um dos entrevistados já não usaria um palavrão, por exemplo. Ele já teria tido tempo para elaborar essa história vivida em uma narrativa mais *adequada à audiência*.

No entanto, insisto que mesmo em histórias contadas de forma caótica, em momentos difíceis, há sempre algum nível de elaboração, às vezes mais, às vezes menos sofisticado. O contador, em função de sua consciência discursiva, como diz Giddens (1989), não deixa escapar nem mesmo uma interjeição por acaso. Ou seja, até a forma como expressamos susto ou dor é socialmente construída (GOFFMANN, 1975).

É arriscado também partir do pressuposto de que os depoimentos orais, as histórias dos informantes, no caso de uma etnografia, por exemplo, são mais *puras* e fidedignas. Como diz Bosi (1995, p. 18), “[...] a memória oral também tem seus desvios, seus preconceitos, sua inautenticidade.”

Gabriel (2004), por exemplo, elenca oito “dispositivos de interpretação” ou “tropos<sup>25</sup> poéticos”, utilizados pelos contadores de história para criar sentido para sua história e torná-la interessante. São eles:

1. atribuição de motivo;
2. atribuição de conexões causais;
3. atribuição de responsabilidade a pessoas (agentes individuais), tanto “crédito” como “culpa”;
4. atribuição de unidade (um conjunto de pessoas ou objetos são tratados de forma indistinta ou uma pessoa ou objeto pode representar a classe inteira);
5. atribuição de qualidades fixas, naturais ou supernaturais, como força, inteligência, perfídia, astúcia, magia;
6. atribuição de emoção;
7. atribuição de agência – quando objetos inanimados são vistos como capazes de agir de forma motivada;
8. atribuição de Providência (ação de um “ente superior” / destino).

Em resumo, ela diz que o contador da história tem o que ela chama “uma licença poética”.

---

<sup>25</sup> Tropos são palavras usadas com sentido figurado, sendo que têm alguma relação com o sentido original, mas este pode ser de semelhança, contrariedade, conexão, compreensão.

Um aspecto do contrato psicológico entre o contador da história e sua audiência, que permite que o contador poeticamente molde o material para impressionar, para exagerar, para omitir, para derivar conexões quando não há nenhuma aparente, para silenciar eventos que interferem com a linha da história, para embelezar, para elaborar, para demonstrar emoção, para comentar, para interpretar, enquanto ele ou ela reivindica representar a realidade (GABRIEL, 2004, p. 64).

Gabriel (2004) lista seis maneiras diferentes e complementares de moldar os fatos. São as seguintes:

1. enquadramento (definição dos fatos/personagens que ocupam a *cena* principal);
2. foco (definição de ênfase aos fatos/personagens);
3. filtro (eventos ou fatos que não entram na história);
4. desvanecimento (eventos que vão sumindo ao longo da narrativa, entram e saem de *cena*, são silenciados ao longo da narrativa);
5. fusão (um ou mais personagens ou eventos são fundidos, derrubando condições temporais, por exemplo);
6. ajustamento (eventos ou personagens são reinterpretados ou representados de acordo com o enredo).

Como resume Isamoto<sup>26</sup>, em Misoczky e Isamoto (2005 p. 84),

[...] a narrativa funciona como uma forma de associação, colocando diferentes coisas juntas. A trama é a maneira como se decide ordenar a narrativa. Isso quer dizer que, durante o processo de contar uma história, algumas informações são perdidas, algumas interações são esquecidas ou ignoradas. Esses são elementos que, ao ser retirados, reduzem a complexidade da narrativa, mas que buscam, a partir do silenciar, dar ênfase a outras partes da história.

Partindo dessa concepção de que o contador de histórias molda os fatos, para construir sentido e também em função da audiência, também não acho que faça sentido fazer uma distinção rígida entre histórias e narrativas. Parto do princípio de que todas as pessoas contam histórias, construindo narrativas que dão sentido aos fatos que elas viveram ou presenciaram, ou mesmo ouviram contar, e elas fazem isso o tempo todo, sendo capazes de reconstruir essas histórias de acordo com sua necessidade ou conveniência ou para atender sua audiência. Essas histórias podem ser mais ou menos elaboradas, dependendo de uma série de fatores: quem fala, para quem fala, por que

---

<sup>26</sup> O texto de Isamoto e Misoczky (2005) é estruturado em forma de diálogo entre os dois autores. Essa é uma das falas de Isamoto no texto.

fala, se fala espontaneamente etc. Mas mesmo a fala espontânea que sai como um jorro desorganizado, mesmo em momentos mais difíceis como demissões, como ocorreu com vários entrevistados, pode ser vista como uma história. Há uma tentativa de criar uma trama e de envolver a audiência. Toda história é portadora de um ou vários discursos. Daí a utilização da análise de discurso como apoio para compreender as histórias coletadas.

No caso do material coletado para a tese, há vários tipos de histórias. Histórias contadas na época em que determinados fatos ocorreram, e por exemplo, pelos jornais da Empresa. Histórias contadas na década de 1980 pelos primeiros dirigentes da Usiminas, que foram entrevistados por jornalistas contratados pela Empresa com o propósito de documentar a memória da Empresa. Histórias contadas pelos empregados da Usiminas especificamente para a construção da tese, a partir do convite para entrevistas. Histórias contadas pelos jornais da Empresa; histórias contadas pelos jornais do sindicato; histórias contadas pela mídia. Histórias contadas na época; histórias contadas sobre tempos passados; histórias contadas sobre períodos mais recentes. Histórias escritas e histórias orais.

Todo esse material está identificado, para que o leitor saiba quem está falando, de onde está falando. Como diz Bosi (1995, p. 20), os depoimentos revelam “[...] o lugar de onde fala” aquele que conta uma história. Por isso, pessoas que viveram um mesmo acontecimento, em uma mesma época, podem ter tido experiências e visões extremamente diversas.

A Usiminas sempre teve uma preocupação com o registro escrito, com a documentação da memória. Talvez por isso, o fenômeno de que várias histórias são contadas por membros da organização que não as viveram, como se as tivessem vivido, seja ainda mais intenso.

Minha preocupação foi fazer emergirem essas histórias contadas por múltiplas vozes. Mas com cuidado para não dizer *esta é a visão da Empresa*, ou *segundo a visão oficial*, não só porque a visão da empresa é uma reificação evidente de empresa, como acho que *visão da alta liderança*, ou dos executivos, ou da alta administração, a meu ver, também não melhora muito, é tão reificada quanto. A análise do material mostra que a visão dentre seus principais dirigentes nunca foi totalmente coesa, com divergências de visão e disputas políticas da fundação até recentemente, quando a coleta de dados foi encerrada. Por isso, procurei trazer histórias diversas à tona, para, a partir

da análise do discurso contido nessas narrativas, conseguir compreender um pouco melhor o processo de construção da “Cultura Usiminas”.

A maioria dos autores que trabalha com histórias nas perspectivas não-positivistas considera que a discussão sobre a *veracidade* dos fatos é pouco produtiva, partindo da própria definição de Ricoeur (1984) que aceita histórias como a narração de fatos “reais ou imaginários”. Como diz Isamoto em Misoczky e Isamoto (2005 p. 85), “[...] o interesse das histórias não reside na veracidade dos fatos”. As histórias mostram os processos de construção de sentidos, descortinam visões de mundo, contribuem para a compreensão de fenômenos mais amplos.

A análise das histórias da Usiminas não tem, portanto, a preocupação com a busca de uma *verdade*. No máximo, procuro apontar contradições e, às vezes, aventar hipóteses sobre o que poderia ter orientado a ação em um determinado sentido, diante de discussões sobre as condições sociais, culturais e históricas das pessoas envolvidas. Desse modo, não pretendo, ao fazer emergirem diversas vozes, chegar a um consenso ou construir uma versão acabada, final, que possa ser chamada *a história*.

Não há como desconsiderar, no entanto, que existe, em todos os níveis, da sociedade mundial ao espaço organizacional, uma luta dos diversos atores para fazer valerem suas versões das histórias. Segundo Bosi (1995), ao mesmo tempo em que o registro oficial reduz e empobrece uma determinada realidade, visto que é esquematizado e some com discordâncias, conflitos etc, a memória oral também não pode ser vista como garantia de maior autenticidade, visto que estas são, muitas vezes, dominadas pelos estereótipos vigentes e curvam-se à memória institucional. Bosi (1995) aponta a força da memória coletiva que é trabalhada pela ideologia, sobre a memória individual do narrador. Segundo ela, “[...] há portanto uma memória coletiva produzida no interior de uma classe, mas com poder de difusão, que se alimenta de imagens, sentimentos, ideias e valores que dão identidade àquela classe.” (BOSI, 1995, p. 18).

Boje (2000 p. 4) diz que “[...] na memória coletiva, os sentidos de algumas histórias contradizem outros”, e valoriza a identificação dessas contradições. Fugindo da perspectiva de que a memória institucional molde a memória individual, mas aceitando a recursividade entre ambas, é interessante tentar compreender como surgem as primeiras versões, ou como, ao longo de um percurso e durante um determinado tempo, uma determinada história passa a ser considerada *a história*, ainda que as discordâncias e contradições persistam.

Donadone (2002), por exemplo, tem discutido como determinadas ideias evoluem, em função do momento histórico e dos diversos interesses em jogo, em cada momento. Apoiando-se no conceito de polissemia de Bourdieu (2005) ele evidencia, por exemplo, como a transformação do significado da ideia de gestão participativa até a construção de uma ideia única, pelo menos durante um determinado período. Essa construção não se deu por acaso, ou por mera imposição, mas a partir de um embate travado em um campo simbólico, por dois atores constituídos: empresariado e sindicato, a partir do uso de mídias específicas. Na sociedade brasileira, após alguns anos, acabou por prevalecer a noção de gestão participativa difundida pelo empresariado.

A noção de discurso fundador (ORLANDI, 1993), já utilizada por Carrieri (2001), se relaciona com essa construção da memória coletiva, ou da narrativa oficial reificada. O conceito parte da reflexão sobre o nascimento, chamado por Orlandi (1993) de acontecimento, do discurso. Como se dá a construção do significar “a. seu apagamento por uma memória já estabelecida dos sentidos (o já-dito), b. a resistência ao apagamento e a conseqüente produção de outros sentidos; e c. o retorno do ‘recalque’ (o seja, do que foi excluído pelo apagamento) sobre o mesmo, deslocando-o” (ORLANDI, 1993 p. 11).

O movimento que leva o sem-sentido a adquirir sentido é permanente, contínuo e regular. Na formação da memória nacional, Orlandi (1993 p.12) aponta a importância dos enunciados ao lado dos símbolos, ou seja, os “discursos fundadores [...] aqueles que vão nos inventando um passado inequívoco e empurrando um futuro pela frente e que nos dão a sensação de estarmos dentro de um mundo conhecido”.

Nessa concepção, que Carrieri (2001) considera útil na compreensão do processo de construção histórica também de uma organização, de um grupo e de indivíduos, o discurso fundador abarca igualmente uma lógica dialética em que os opostos estão contidos. Citando o exemplo do Brasil, Orlandi (1993) chama a atenção de que embora façamos parte de uma terra que “em se plantando tudo dá” – um de nossos grandes enunciados fundadores – o discurso que vingou foi que, apesar disso, ela vem sendo sempre mal administrada, desde seu início, pilhada, expropriada. A ideia “gigantes pela própria natureza, mas mal administrada pelos homens”, que permeia o imaginário dos brasileiros há séculos, é um de nossos discursos fundadores, que vai servir tanto para justificar a suposta tendência “natural” do brasileiro à corrupção, à justificativa da pobreza (este país não tem jeito) e à esperança eterna (este país ainda dará “certo”)

(ORLANDI, 1993), demonstra como esse discurso abrange uma rede de sentidos intrincados e contraditórios.

Como ressalta Orlandi (1993 p. 12), “[...] o que vale é a versão que ficou”<sup>27</sup>. O discurso fundador pode, então, ser reconhecido como aquele que vinga. O discurso fundador “instala-se irrevogavelmente. É talvez esse o efeito que o identifica como fundador: a eficácia em produzir o efeito do novo que se arraiga no entanto na memória permanente (sem limite). Produz desse modo o efeito do familiar, do evidente, **do que só pode ser assim**” (ORLANDI, 1993 p. 14, grifo meu).

Essa familiaridade dos sujeitos com o discurso fundador é de grande valia para auxiliar a compreender como os sentidos foram se formando em um determinado espaço, no caso, em uma organização específica, embora compreendendo sempre sua conexão com os discursos fundadores da região, do país e mesmo de um tempo específico. No caso da Usiminas, a análise das entrevistas, realizadas mais de 40 anos depois da fundação da Empresa, revelam como o discurso fundador está presente na vida organizacional.

No entanto, volto a chamar a atenção. Isso não significa que, ao longo do tempo, não surjam outros discursos fundadores. Fosse assim, os atores individuais e coletivos estariam realmente presos a uma estrutura fixa e imutável, sem capacidade de ação, algo com o que não concordo. O trabalho de Souza (1993) é interessante nesse sentido porque se vale de outro exemplo, a postura do escravo negro brasileiro à escravidão, para demonstrar como um discurso fundador pode ser questionado e, eventualmente, substituído por um novo discurso.

O discurso fundador em relação à questão do negro, no Brasil, apresenta os negros como atores passivos, que teriam aceitado bem a escravidão, ao contrário dos índios. Já o discurso do movimento negro aponta para um ativismo dos escravos. Como diz Souza (1993, p. 65): “[...] antes de ser um fato, Palmares é uma narrativa que, conforme as condições de produção, adota a feição de uma lenda ou de um testemunho alçado ao valor de ‘verdade histórica’”. Este novo discurso configura o que ele chama de um “discurso de reação” e, pode, ao longo do tempo, constituir-se também em um novo discurso fundador.

---

<sup>27</sup> Orlandi (1993) considera que o conhecido e repetido dito “em se plantando, tudo dá” que faz parte do imaginário brasileiro não está presente na carta de Pero Vaz de Caminha, nem textualmente, nem com este sentido, mas referindo-se, segundo ele, à intenção portuguesa de “plantar” novos sentidos no povo indígena, isto é, catequizá-los.

No exemplo citado pelo autor, o Manifesto do Dia Nacional da Consciência Negra não só constitui um discurso de reação, em relação àquele da passividade do escravo, que é dominante, mas, também, é, por sua vez, fundador de uma nova discursividade. A elaboração do Manifesto marca o “[...] momento em que é possível estabelecer as regras de formação de outros discursos sobre o tema de Palmares e o movimento negro no campo da história.” (SOUZA, 1993 p. 60). Nesse processo, “[...] a estratégia é transformar em mito a passividade do negro e estabelecer a resistência e o ativismo dos escravos como a *verdade histórica*” (SOUZA, 1993 p. 59).

Essa visão é interessante na medida em que busca compreender não só a oposição de novos discursos a discursos anteriores, como também analisa a fundação desses novos discursos. Ou seja, para Souza (1993), o fato de se chamar um discurso de fundador não implica a visão de que esse discurso não possa vir a ser questionado. A qualquer momento, um discurso fundador está sujeito a ser questionado, e um novo acontecimento pode fundar uma nova discursividade. Como diz Souza (1993, p. 60),

[...] tem-se, de um lado, o discurso da história da resistência formulando uma prática discursiva distinta relativamente à que circula, de modo reiterado, no campo do saber histórico [...]. De outra parte, pode-se observar que o mesmo discurso aplica-se, num *continuum*, à prática discursiva do ativismo político do movimento negro, criando a ordem contrária à exclusão e constitutiva de uma forma de subjetividade negra.

Nesse sentido, ao se pensar a noção de discurso fundador de Orlandi (1993) em uma organização, tal como a Usiminas, a proposta não é identificar um único discurso fundador estável, mas mostrar como, em alguns momentos, determinados acontecimentos criaram discursividades novas. Por isso, talvez o mais adequado seja falar de *discursos fundadores*, identificando as versões que, em dados momentos, foram as que *vingaram*, contribuindo para a construção de significados culturais compartilhados por diversos atores.

E, ainda assim, partindo do princípio de que o fato de uma versão *vingar*, ser aquela mais bem aceita dentro de uma determinada comunidade, não significa negar a existência de ambiguidades, contradições e oposições, que podem ou não estar organizadas em discursos mais estruturados, como os discursos de reação.

Como mencionei na introdução, as múltiplas narrativas recolhidas foram analisadas a partir da técnica de análise de discurso, como já fizeram Carrieri (2001) e Saraiva (2009). O uso dessa técnica facilita a compreensão de um discurso, tanto escrito como oral, auxiliando o pesquisador a identificar aspectos explícitos, implícitos e silenciados (FIORIN, 2004).



Nessa concepção, Mainguenu (1998, p. 43) aponta que o discurso pode ser definido como um

[...] sistema compartilhado pelos membros de uma comunidade linguística, [dividindo-se em função de:] posicionamento num campo discursivo, [por exemplo] discurso comunista, discurso surrealista; [...] tipo de discurso [como] discurso jornalístico, discurso administrativo, discurso do professor na sala de aula [...]; de produções de uma categoria de locutores [como o], discurso das enfermeiras, discurso das mães de família; e [...] de uma função de linguagem, [como] discurso polêmico, discurso prescritivo.

Os discursos estão em contato, e em disputa uns com os outros, como já mencionado, assim o “[...] um conjunto de discursos (de um mesmo campo discursivo ou de campos distintos, de épocas diferentes...) [...] formam um determinado interdiscurso (MAINGUENEAU, 1998 p. 43).

A utilização da técnica de análise de discurso para analisar as narrativas parte do princípio de que

[...] o discurso são 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, 2004 p. 11).

Faria e Linhares (1993) apontam quatro elementos importantes em uma análise de discurso. São eles:

- construção de personagens;
- seleção lexical, ou escolha dos vocábulos pelo enunciador;
- relação entre conteúdos explícitos e implícitos;
- aspectos silenciados, isto é, o não-dito.

Saraiva (2009) utilizou um roteiro com mais alguns elementos, a partir de esquema didática elaborado pelo professor Antônio Faria, da Faculdade de Letras da UFMG. Dentre eles, destaco:

- figuras<sup>28</sup> e temas<sup>29</sup>;
- percursos semânticos, estruturados a partir dos temas e figuras;
- aspectos da sintaxe discursiva (inclui figuras de linguagem, como metáforas);
- condições sociais de produção dos discursos;

---

<sup>28</sup> Definida como “[...] elemento do plano discursivo que remete a um dado elemento do mundo natural, criando, assim, o discurso, uma ilusão referencial, ou seja, uma simulação do mundo natural (exemplos: lobo, cordeiro, regato).” (FIORIN, 2004 p. 80).

<sup>29</sup> Definido como “[...] elemento da semântica discursiva que não corresponde a nenhum elemento do mundo natural, mas antes a categorias que o ordenam. Por exemplo, solidariedade, honra, vulgaridade, exploração” (FIORIN, 2004 p. 83).

- posição do discurso em relação a outros discursos.

Como explica Fiorin (2004, p. 21), “[...] dois discursos podem trabalhar com os mesmos elementos semânticos e revelar duas visões de mundo completamente diferentes, porque o falante pode dar valores distintos aos elementos semânticos que utiliza.” Liberdade, por exemplo, um tema presente em muitos discursos, pode ser concretizada no discurso tanto como uma “evasão espacial” (desejo de encontrar uma ilha perdida, isolada), como uma “evasão temporal” (volta à infância); pode aparecer como “direito à diferença” ou como “não-exploração”. Por isso, é importante, em cada discurso, compreender o que “liberdade” significa. Além disso, os mesmos elementos semânticos podem ser considerados positivos ou negativos, dependendo de quem fala, como já me referi, na introdução, aos conceitos de hierarquia e disciplina. (FIORIN, 2004).

A história da Usiminas, assim como a de qualquer outra organização, também está repleta de versões e de explicações construídas coletivamente, de forma mais ou menos organizada, ao longo do tempo. Vários trabalhos realizados sobre essa empresa já mostraram aquilo que vingou, sem se deter muito, mesmo porque não era seu foco, em apontar contradições e ambiguidades.

Considerando então discurso fundador como um discurso, ou “[...] conjunto de temas que materializam uma determinada visão de mundo” (FIORIN, 1988, p. 43), que “vingou” (ORLANDI, 1993) inicio a história da Usiminas, no Capítulo 3, mostrando como as narrativas relacionadas com o nascimento da Usiminas evidenciam mais de uma versão, embora algumas tenham sido mais bem-sucedidas em permanecer vivas, podendo ser identificadas ainda hoje nos discursos dos empregados. Ao mesmo tempo, analisando os discursos presentes nas histórias contadas por múltiplas vozes, discursos de reação estruturados ou contradições menos organizadas aparecem e são evidenciados.

Para tentar mostrar a visão de mundo que, de certa forma, foi a vencedora, fazendo assim a conexão com a visão de “cultura como cola”, como vemos no próximo tópico, busco levantar as várias versões, demonstrando que a versão oficial, coincidente em muitos pontos com a versão oral, está mais ou menos distante de outras versões que circularam em outros momentos da história da Empresa, buscando compreender os

motivos que levaram que uma determinada *história* fosse considerada *a história* da Empresa. Pretende-se, assim, desconstruir<sup>30</sup> algumas histórias que circulam na Empresa e assumiram, ao longo do tempo, o estatuto de “verdade histórica” (SOUZA, 1993). A proposta é mostrar como algumas histórias, contadas e recontadas pelos empregados, e assumidas como absolutas em vários trabalhos acadêmicos, não correspondem a versões mais antigas, indicando que podem ter sido adotadas em função de interesses de diversos grupos, em determinados momentos.

---

<sup>30</sup> A desconstrução de histórias é uma metodologia usada pelos pós-modernos, como Martin (2002). Boje (1995 p. 1008) afirma que “[...] desconstruir histórias é ler os temas e as categorias para ver os termos dominantes, os personagens dominantes, os elementos que escondem outros, como uma voz fala pelas outras”. Segundo ele, a desconstrução não tem mistério. O passo mais difícil é mudar o próprio olhar, a própria visão, buscando compreender “[...] exploração, privilégio, dominação, poder, disciplina e práticas de controle” (BOJE, 1995 p. 1008). Embora eu não use a técnica da desconstrução, vejo com simpatia essa proposta metodológica e percebo algumas afinidades com a abordagem de análise de discurso a ser utilizada na tese.

### 3 AS ABORDAGENS SOBRE ESTUDOS DE CULTURA: UMA PROBLEMATIZAÇÃO

Antes de partir para a história da construção da “Cultura Usiminas”, é importante retomar brevemente o debate que vem sendo realizado no campo dos Estudos Organizacionais sobre cultura organizacional/culturas nas organizações, e deixar claro como me posiciono epistemologicamente em relação ao objeto.

Como já comentei na introdução, a falta de consenso em torno do conceito de cultura é tamanha que Smircich (1983) fala em “caos conceitual”. Martin (1992) questiona se é possível falar em uma “comunidade de discurso” ao redor desse tema de estudo, tantas são as diferenças conceituais, epistemológicas e metodológicas e Fischer e MacAllister (2001) e Motta e Caldas (1997) fazem a mesma pergunta em relação ao Brasil. Diante dessa miríade de conceitos e opções teórico-metodológicas, já referida em diversos trabalhos anteriores, retomo brevemente o nascimento do campo, as principais críticas e faço uma discussão sobre cultura dando mais ênfase aos trabalhos de autores como Martin (1992, 2002) e Alvesson (1995) que tem sido bastante utilizados por uma pequena comunidade de discurso com a qual me identifico (CARRIERI, CAVEDON e LEITE-DA-SILVA, 2008), isto é, aqueles pesquisadores que encaixam seus trabalhos no guarda-chuva “cultura nas organizações” em contraposição a trabalhos de “cultura organizacional”, como propôs Smircich (1983). O conceito de cultura que utilizo será apresentado no final deste capítulo como resultado das discussões realizadas.

Vários trabalhos anteriores (CARRIERI, 2001; JUNQUILHO E LEITE-DA-SILVA, 2008; CAVEDON e FACHIN, 2008) já narraram essa história, mas é importante começar do começo. O tema da cultura chamou a atenção de pesquisadores da área de administração a partir do final dos anos 1970 e início dos anos 1980 (MARTIN e FROST, 2001), a partir da curiosidade provocada pelo *sucesso japonês*<sup>31</sup>. Os estudos de cultura na área de administração começam, portanto, a partir de uma perspectiva instrumental voltada para melhoria do desempenho das empresas, em uma lógica simplista e reducionista. O diálogo fictício entre dois consultores americanos

---

<sup>31</sup> Alguns autores que utilizam a perspectiva de cultura como variável na obtenção do sucesso financeiro e sobrevivência das organizações na administração são Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981) Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982).

descrito abaixo dá uma ideia da lógica que permeou o nascimento do tema cultura no âmbito da administração, marcando-o indelevelmente.

- Empresas japonesas estão fazendo mais sucesso do que empresas americanas...
- Isso é preocupante.
- Não, você está vendo pela perspectiva errada. Isso é uma oportunidade.
- Sim, você está certo. Vamos até lá, descobrir o que eles têm que nós não temos!
- Ah, veja, é outro país, outra cultura! E as empresas deles funcionam de outra forma!
- Sim, agora está tudo explicado, é por isso que estão fazendo mais sucesso!
- Vamos levar esta cultura para os Estados Unidos?
- Claro, pegue tudo que puder e dividimos nas malas.
- Já pensou em quanto cobrar pelos pacotes?
- Hum, produto novo... Talvez seja melhor fazermos uma promoção antes.
- Tem razão. Começamos a escrever o livro no avião, e quando virar *best-seller*, iniciamos a venda dos pacotes de cultura japonesa.
- Ok!

Cultura, no entanto, é um tema de estudo desenvolvido originariamente pela sociologia e antropologia. E nem mesmo entre eles há consenso. Carrieri (2001) recupera um estudo de 1952 em que foram listadas mais de 250 diferentes definições de cultura (KROEBER e KCLUKHOHN, 1952). Cuche (1999) critica e chega a ridicularizar o uso da palavra cultura em vários meios, não só pelas empresas mas também na religião e política. Para ele, uma frase que não causa mais estranhamento para quem está assistindo a um noticiário, como “[...] não está na cultura da ONU colocar sacos de areia diante dos postos dos Capacetes Azuis” (CUCHE, 1999 p.204), proferida por um alto funcionário da ONU em relação à Guerra da Bósnia, em 1995, é totalmente desprovida de sentido. Uma prática isolada de um organismo internacional como a ONU durante um determinado momento, como uma guerra, *não pode*, para ele, ser tomada como uma cultura.

O uso indiscriminado do conceito de identidade e identidade cultural também é questionado pelo sociólogo. Cuche (1999, p. 175) critica “[...] o desejo de se ver cultura em tudo, de encontrar identidade para todos [e a localização desta] problemática no contexto do enfraquecimento do modelo de Estado-nação, da extensão da integração política supranacional e de certa forma da globalização da economia.”

Na perspectiva do sociólogo, cultura é uma palavra que substituiu, de forma inapropriada, termos usados anteriormente como “mentalidade”, “espírito”, “tradição”. E essa “vulgarização” trouxe prejuízos, não só por fazer interpretações errôneas, mas porque, em geral, as teses da antropologia resgatadas nesse processo são aquelas do início da antropologia cultural, justamente as mais contestadas e que já foram abandonadas pela maioria dos antropólogos. Isso geraria uma interpretação culturalista da realidade muito empobrecida (CUCHE, 1999).

Dentre essas teses ultrapassadas, Cucho (1999) destaca o foco excessivo no estudo de traços culturais de forma isolada e o desconhecimento da relação dialética entre os diferentes níveis da realidade, das superestruturas para as infraestruturas e vice-versa. Em outras palavras,

[...] uma concepção de cultura como dependente de um universo fechado, imutável, em maior ou menor grau, caracterizando uma coletividade pretensamente homogênea com contornos bem definidos. Nesta concepção redutora da cultura, supõe-se que ela determine as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (CUCHE, 1999, p.211).

Apesar das críticas, que perduram, entretanto, foi essa a concepção de cultura que vingou, tanto no meio acadêmico (CARRIERI, RODRIGUES, 2001; BORGES, BORGES e BORGES, 2008), como no mundo empresarial<sup>32</sup>.

O que me permite dizer que essa é a concepção vigente no mundo empresarial? Observação direta. Há cursos especializados no tema, disciplinas específicas nos MBAs, farta literatura gerencial, chamada pejorativamente pelos acadêmicos de gerencialista, seminários que apresentam *cases* de sucesso, enfim todo um arsenal à disposição de gestores dispostos a pegar a cultura pelo chifre, como mais uma variável da gestão.

Mundo empresarial e mundo acadêmico não são, evidentemente, mundos isolados. Ao contrário, na área de administração, há até bastante contato. Muitos professores de graduação e programas de pós-graduação trabalham também como professores de cursos de especialização e MBAs voltados especificamente para profissionais de grande empresa e, como consultores, fazem pesquisas ao mesmo tempo em que dão consultoria, e produzem tanto publicações voltadas para seus pares como para seus clientes. Isso não impede que aqueles que não fazem consultoria ou trabalhem nos MBAs critiquem os primeiros, e vice-versa. Esse tráfego de informações e

---

<sup>32</sup> Defino mundo empresarial como o conjunto de pessoas que trabalham nas grandes empresas, do lado de *dentro*, como empregados, incluindo gestores e terceiros; do lado de *fora*, como consultores; e aqueles que ou já trabalharam nesse ambiente ou aspiram trabalhar.

experiências é próprio do campo, desde seu nascimento, tanto quanto a polêmica sobre suas vantagens e desvantagens (KAUFMAN, 2001, 2002).

Não por acaso as consultorias tiveram um papel fundamental na popularização do termo cultura nessa acepção a partir dos anos 1980. Os livros de Peters e Waterman (1982) e de Deal e Kennedy (1982), dos primeiros a relacionar cultura (de empresa) com desempenho, foram patrocinados pela empresa de consultoria McKinsey – provavelmente uma estratégia de marketing para se destacar em relação à sua concorrente: o Boston Consulting Group (ALVESSON, 1995).

Este relato não apresenta novidades e, se o faço, é por um motivo específico. Faz parte do processo de desenvolvimento científico tentar organizar, como fizeram Burrell e Morgan (1979), influenciando fortemente os trabalhos de Estudos Organizacionais, tornando seu quadro de referência presença quase obrigatória.

Assim, diversos autores tentaram organizar os estudos de cultura. Smircich (1983), ao classificar os estudos de cultura entre “cultura como variável” e “cultura como metáfora”; Alvesson e Berg (1992), ao tentarem relacionar os estudos existentes com os “paradigmas” de Burrell e Morgan (1979); Alvesson (1995), ao tentar identificar as metáforas usadas no estudo de cultura (encontrou dez) e Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992), ao categorizarem e analisarem as diferentes perspectivas que estavam sendo usadas nos estudos de cultura (Integração, Diferenciação e Fragmentação).

Em 1983, Smircich foi pioneira na categorização dos estudos sobre cultura na Administração, classificando-os em duas perspectivas: a primeira, chamada de “cultura como variável” e a segunda, “cultura como metáfora”.

Os que adotam uma visão de “cultura como variável” são consistentes com o paradigma funcionalista de Burrell e Morgan (1979). Partem de uma concepção de mundo objetiva, em que a realidade está dada. Smircich (1983) subdivide a visão de “cultura como variável” em duas perspectivas: interna (Cultura Corporativa), e independente (Gestão Comparativa).

Na primeira, Cultura Corporativa, a cultura é percebida como um fator único, exclusivo, de cada empresa, que pode ser modificado sempre que necessário pela alta administração. Na perspectiva independente (Gestão Comparativa), os principais expoentes são Hofstede (1980) e Trompenaars (1994). Na base dessas duas perspectivas está a busca por formas de gerenciar melhor a organização, aumentando a previsibilidade e o controle e a importância da noção de causalidade (SMIRCICH, 1983).

Para Hofstede (1980), os valores organizacionais e nacionais interagem por isso, para fazer um gerenciamento mais adequado das organizações, é preciso conhecer a influência da “cultura nacional”. Os estudos de Hofstede (1980) estão na base de frases como “o jeito brasileiro de administrar”, “o estilo mineiro de negociação”, “a cultura da empresa japonesa” comuns tanto em textos acadêmicos como na literatura chamada gerencialista.

Já Trompenaars (1994) define cultura como a forma como um grupo de pessoas resolve problemas e desenvolve uma visão de cultura em camadas, como uma *cebola*. Para compreender a cultura, é preciso *descascá-la*. O que se consegue ver de cara, facilmente, são linguagem, comida, arquitetura, agricultura, vestimentas, artes. Indo um pouco mais fundo, observam-se normas e valores. E, no núcleo central, encontram-se as suposições básicas de cada sociedade.

Na perspectiva da “cultura como metáfora”, as organizações são analisadas e compreendidas a partir de uma concepção ideológica e simbólica. O papel do pesquisador é conhecer e interpretar a cultura, não mais vista como algo rígido, estanque, mas como uma rede de significados provenientes de processos que conferem sentido à organização (SMIRCICH, 1983).

Assim, os pesquisadores que utilizam a visão de “cultura como metáfora” se eximem de dizer que as organizações, incluindo as empresas, são culturas, mas optam por analisá-las *como se* fossem, ou seja, entendem que elas podem *ser vistas* como uma cultura. Em vez de mais uma “peça do quebra-cabeças”, mais uma variável, a cultura passa a ser o próprio “quebra-cabeças”. (ALVESSON, 1995).

Há, no entanto, um ponto que considero importante a que Alvesson (1995) chama atenção e que é pouco discutido. Como ele diz, “[...] metáforas devem ser abordadas e entendidas como se fossem verdade ao mesmo tempo em que nós estamos cientes de que elas são ficções – criadas e artificiais.” (ALVESSON, 1995, p. 10). Ou seja, algo que é usado para facilitar a descrição e compreensão de um fenômeno. Mas o autor pergunta, a cultura é, de fato, uma boa metáfora?

Estritamente falando, cultura é muito amplo em si mesmo e se sobrepõe muito proximamente com a organização para funcionar como uma metáfora. [...] Não está claro se faz sentido ver as organizações “como se” elas fossem culturas. Alguém pode dizer que organizações, como sociedades, realmente são culturas, isto é, organizações ou coletividades em organizações literalmente incluem ou contêm valores, significados e símbolos (ALVESSON, 1995, p. 17).

O autor não aprofunda essa discussão. Apenas registra que a maioria dos que adotaram a abordagem cultural usaram o “como se”. No entanto, diante dessa



classificação proposta por Smircich (1983), faço uma primeira opção. Pretendo tratar as organizações como culturas, literalmente. Não como tribos, isoladas, como alerta Cuche (1999), mas, ainda assim, como uma *coletividade, com seus valores, significados e símbolos compartilhados, construída por indivíduos em suas interações*, e não “como se” fossem culturas. Mesmo porque me parece que, se a “cultura como metáfora” tem que o tempo todo encontrar outras metáforas para se explicar<sup>33</sup>, é porque a metáfora original não está muito adequada. Martin (1992), por exemplo, ao falar da perspectiva da Fragmentação, diz que gosta muito da metáfora da selva para a perspectiva. Nessa visão, a cultura deixa de ser “a clareira no meio da selva”, para ser “a própria selva”. Entendo que a perspectiva da fragmentação estaria, em princípio, em consonância com essa opção de ver a organização *como uma* cultura, e não “como se” fosse uma cultura. A definição de cultura de empresa proposta por Cuche (1999) dá um suporte a esse sentido.

Para os sociólogos, a noção de cultura de empresa é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa. A cultura de empresa não existe fora dos indivíduos que pertencem à empresa; ela não pode ser preexistente a eles; ela é construída nas suas interações (CUCHE, 1999 p. 213).

O destaque de Cuche (1999) nesse início de discussão se deve ao fato de que considero essa definição dele bastante útil. Apesar das críticas dos antropólogos e sociólogos à utilização do conceito de cultura em outras áreas, os pesquisadores da administração continuam recorrendo a eles em busca de aporte teórico. E também faço isso, aproveitando esta definição de “cultura de empresa” de Cuche (1999). Pois ele acaba aceitando a perspectiva de uma cultura de empresa, desde que se adote um olhar de que a cultura é permeável ao mundo externo e que compreenda tanto o conceito de interação quanto o de confrontação.

Antes de prosseguir na construção de uma definição de cultura que me parece apropriada, é preciso clarear a questão do compartilhamento (ou não) de significados, muito discutida por Martin (1992).

Quase dez anos depois da divisão proposta por Smircich (1983), entre cultura como metáfora e cultura como variável, Alvesson e Berg (1992) classificaram doze perspectivas de estudos sobre cultura na Teoria Organizacional (TO) e fizeram uma

---

<sup>33</sup> Alvesson (1995) encontrou dez metáforas para explicar cultura, considerando a própria cultura uma metáfora e deixou muitas de fora, como essa da “selva”.

tentativa de encaixar essas perspectivas nos quatro paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979).<sup>34</sup> Ao mesmo tempo, Martin (1992) consolidou o trabalho iniciado por Meyerson e Martin (1987), classificando os estudos existentes sobre cultura em três perspectivas (Integração, Diferenciação e Fragmentação) e apresentando sua própria visão de como cultura deveria ser estudada – em uma perspectiva múltipla, que levasse em conta as três perspectivas. A classificação de Martin (1992) estabeleceu novas bases para o estudo da cultura e, a partir daí, vários autores têm feito novas propostas (CAVEDON e FACHIN, 2000; CARRIERI e RODRIGUES, 2001b; CARRIERI, 2002; CAVEDON e FERRAZ, 2004; PEREIRA e CARRIERI, 2005; LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006; CAVEDON, DAVEL e PEREIRA, 2007; CARRIERI, 2008; CARRIERI, PAULA, DAVEL, 2008).

Alvesson (1995) fez uma revisão crítica ao trabalho de Martin (1992), aceitando vários pontos e questionando outros, sobretudo, o conceito de ambiguidade proposto pela autora. Ao final, ele faz também uma proposta de como estudar cultura, a qual ele chamou uma “visão de configuração cultural múltipla”, em que destaca as diferenças da múltipla perspectiva de Martin (1992). A seguir, apresento a classificação de Martin (1992), da qual vários autores partiram. Em seguida, uma discussão sobre a possibilidade de usar (ou não) as três perspectivas de forma combinada e, se sim, como fazê-lo.

### **3.1 As perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação**

Tanto a classificação “metáfora x variável” como as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação foram propostas que *vingaram* entre os que estudam cultura em uma perspectiva não-funcionalista. Pois, a partir delas, surgiram várias discussões de como utilizá-las, teórica e metodologicamente. Vamos tentar compreender, com mais detalhes, as perspectivas de Martin (1992) e, em seguida, essas propostas que sugerem avanços.

Embora essa discussão possa parecer repetitiva, acho que, para este trabalho, é importante retomar, com mais profundidade, as três perspectivas, tal como foram propostas por Martin (1992). Não só para justificar porque utilizo a proposta de

---

<sup>34</sup> Para uma leitura crítica do trabalho de Alvesson e Berg (1992), ver Carrieri (2001).

Alvesson (1995), de adotar uma perspectiva de “múltipla configuração cultural”, mas também porque, ao longo da análise do discurso dos entrevistados, fica claro que eles também se movem pelas três perspectivas.

Segundo Martin (1992), os estudos de cultura podem ser divididos em três perspectivas: Integração, Diferenciação e Fragmentação. Antes de apresentar brevemente cada uma delas, é preciso lembrar que a própria autora deixa claro que as perspectivas devem ser vistas como “tipos ideais”.

Segundo Martin (1992), alguns pesquisadores usam apenas uma perspectiva em seus trabalhos, enquanto outros variam ao longo do tempo (o que pode ocorrer porque eles próprios mudaram seus pontos de vista ou para se adaptar às expectativas da audiência que pretendem alcançar). E alguns ainda cruzam as fronteiras entre as perspectivas o que, na opinião dela, deve ser encorajado.

A categorização de Martin (1992), como frisa a autora, não corresponde necessariamente a uma divisão ontológica, epistemológica ou metodológica. Ou seja, trabalhos que podem ser classificados na perspectiva da Integração podem ser realizados a partir de diferentes conceitos de cultura, diferentes visões de mundo e diferentes métodos. Apesar dessas limitações, a divisão de Martin (1992) é útil para lançar um pouco de luz sobre os trabalhos de cultura na área de Estudos Organizacionais.

No primeiro enfoque, da Integração, Martin (1992) destaca três características fundamentais: 1. as manifestações culturais dentro da organização são interpretadas como consistentemente reforçando os mesmos temas; 2., todos os membros compartilham um consenso; 3. a cultura é algo claro, ou seja, toda e qualquer ambiguidade é excluída ou explicada de forma que deixe de ser ambígua.

Nessa perspectiva, a cultura é vista como algo homogêneo, típico de cada organização, livre de conflitos, passível de mudanças, enfim, o que se chama de “cola” (CARRIERI, 2001), o que mantém a organização unida (sua “cola”, mais uma metáfora que aparece), aquilo que distingue uma organização, que dá a uma organização uma determinada *cara*. Essa perspectiva é muito próxima da visão de cultura como variável, mas vários trabalhos, que se valem da perspectiva “cultura como metáfora”, também acabam, muitas vezes, utilizando uma abordagem integradora. Alvesson (1995) inclui nessa categoria os estudos de Schein (2004), um dos autores mais utilizados no Brasil (CARRIERI, CAVEDON e LEITE-DA-SILVA, 2008; CARRIERI e RODRIGUES, 2001). Schein (2004) fala da organização como uma cultura (abordagem de cultura

como metáfora), mas utilizando uma perspectiva instrumental, demonstrando como esse conjunto de suposições foi ou pode vir a ser utilizado pelos líderes com o objetivo de levar a organização a alcançar algum objetivo (ALVESSON, 1995; CARRIERI, 2008).

Na perspectiva da Integração, os pesquisadores em geral buscam compreender o quadro ideológico transmitido pela alta administração a toda organização e aceitam esse quadro como algo consensual entre os membros da organização. Eventuais inconsistências são explicadas de forma que, no fundo, apareça uma consistência ainda mais profunda (MARTIN, 1992).

A segunda perspectiva apresentada por Martin (1992) é a da Diferenciação. Nessa visão, aparece o conceito de subculturas. Subculturas são vistas como as culturas de determinados grupos dentro das organizações, em oposição à cultura dominante. Outro conceito-chave na perspectiva da Diferenciação é o conceito de inconsistência, ligado diretamente ao de subculturas. Cada grupo compartilharia um determinado conjunto de significados, coeso no interior do grupo, mas em oposição uns aos outros. O conceito de subcultura é derivado da sociologia americana, que iniciou o estudo sobre comunidades ou “tribos urbanas”.

Segundo Cuche (1999), a sociologia americana, influenciada pela antropologia cultural, interessou-se pelo estudo das comunidades urbanas, em função de seu alto nível de diversificação. As subculturas, ou grupos sociais, surgem a partir de divisões de classes e grupos étnicos, sendo que alguns autores também se dedicaram a estudar as subculturas dos delinquentes, homossexuais, jovens etc. Essa noção decorre da própria complexidade da sociedade, em que “[...] os diferentes grupos podem ter modos de pensar e de agir característicos, partilhando a cultura global da sociedade”. A heterogeneidade das sociedades complexas imporia aos indivíduos “[...] modelos mais flexíveis e menos limitadores que os modelos das sociedades ‘primitivas’” (CUCHE, 1999, p. 101).

Geertz (2001 p. 218) comenta que,

[...] depois da II Guerra Mundial, quando até os supostos isolamentos sociais – os povos da selva, os povos do deserto, os povos ilhéus, os povos do Ártico, os povos encapsulados – tornaram-se menos numerosos, e quando os antropólogos voltaram sua atenção para objetos iridescentes mais vastos e misturados, como a Índia, o Japão, a França, o Brasil, a Nigéria, a União Soviética ou os Estados Unidos, a visão configurativista, por sua vez, tornou-se forçada, imprecisa, difícil de manejar e pouco digna de crédito. [...] A imagem do mundo como pontilhado de culturas distintas, blocos descontínuos de pensamento e emoção – uma espécie de visão pontilhista de sua composição espiritual –, é tão enganosa quanto a de um mundo taqueado com Estados nacionais repetitivos e reiterados, e pela mesma razão: os elementos em pauta, os pontos ou os tacos, não são compactos nem homogêneos, simples nem uniformes.

Assim, à medida que os antropólogos começaram a encontrar dificuldades para tratar culturas nacionais como algo coeso e homogêneo, nos estudos organizacionais, também se começou a ver a dificuldade de tratar as organizações como sistemas fechados e coesos. Tomou-se emprestado o conceito de subculturas, associando-o, muitas vezes, a grupos hierárquicos e geográficos dentro de uma empresa. Segundo Martin (1992), a terminologia subcultura não seria muito adequada a alguns grupos de identidade, no entanto, como raça, sexo, etnia, gênero. Em alguns casos, as culturas específicas desses grupos foram nomeadas subculturas demográficas. Na maioria dos estudos, porém, essas subculturas demográficas são mencionadas muito brevemente, e estudos de subculturas de raça e gênero ainda são relativamente raros. Outros estudos focam as chamadas subculturas ocupacionais, aquelas formadas por grupos que dividem a mesma profissão e/ou ocupação. Grande parte dos estudos que utilizam a perspectiva da Diferenciação na prática descreve a cultura dominante e pelo menos duas subculturas que estão em oposição a ela (MARTIN, 1992). Metodologicamente, equivale a ouvir a alta gestão, representando a cultura dominante, e mais dois grupos, operários e técnicos ou técnicos e média gerência, por exemplo.

Dentro da perspectiva da Diferenciação, Martin (1992) lista as seguintes características comuns: 1. não há consistência na organização; 2. só existe consenso dentro das subculturas; 3. as subculturas frequentemente estão em conflito umas com as outras; 4. a ambiguidade é canalizada para a periferia das subculturas, dentro das subculturas há clareza.

Essas inconsistências, que marcam a perspectiva da Diferenciação, podem ser de ação, práticas, como quando os gerentes dizem uma coisa e fazem outra, simbólicas ou ideológicas. Martin (1992) dá vários exemplos de inconsistências, que retomarei mais tarde, ao contrapor com a visão de Alvesson (1995).

Na Diferenciação, parte-se do princípio de que não existe homogeneidade no interior de uma organização e, portanto, não há uma cultura única, estanque, mas várias culturas. Existe o consenso dentro dos grupos, mas não dentro da organização como um todo. Por isso, busca-se conhecer também as diferentes culturas dos grupos que coexistem dentro das organizações e entender a dinâmica que ocorre nos embates contínuos entre a cultura da alta administração e as outras culturas existentes no interior de uma organização, chamadas subculturas. A cultura é vista como um processo, construído ao longo do tempo, de acordo com as realidades enfrentadas por cada organização.

Na perspectiva da Diferenciação, sai a visão de que a cultura contribuiria para tornar a organização um quadro coeso, e entra a metáfora de um quebra-cabeças, ou mosaico, no lugar de um quadro linear. Ou seja, cada grupo, com suas particularidades, sua visão de mundo, seu percurso histórico, representa um ponto, literalmente, de vista, do conjunto. A partir do conhecimento de cada pedacinho, somados uns aos outros, seria possível compreender a cultura da organização.

Dentro dessa visão de que a soma das partes resulta na percepção de um todo, Carrieri (2001) prefere chamar “culturas dos grupos” a “subculturas”, porque o prefixo *sub* apontaria para uma ideia de inferioridade. Na antropologia, também, faz-se essa discussão, pois há controvérsia sobre o *sentido* do movimento. Se a cultura caminha de um núcleo (dominante) para a periferia, ou, pelo contrário, da periferia para o centro. Isto é, se a cultura seria única, inicialmente e, depois, tenderia a se diferenciar nos grupos, ou se ela, ao contrário, nasceria nos grupos, e o todo seria resultante dessa soma (CUCHE, 1999).

Acredito, no entanto, que, quando se usa a perspectiva da Diferenciação, prevalece a noção de que há um centro. Carrieri (2008, p. 23), por exemplo, destaca que o “[...] o discurso oficial é usado para ‘dominar’ e manter a união das pessoas dentro da organização, mas sua integração aos grupos depende da aceitação da linguagem que é reelaborada e particularizada para cada grupo”. Ou seja, mesmo abrindo a possibilidade de que o discurso oficial seja sempre reinterpretado e possa não ser aceito, subsiste um entendimento de centro – que se espraia – ou de algo que está acima e desce (ou não) pela hierarquia da organização.

Outro ponto que considero complicado é o que, na Diferenciação, o fato de o indivíduo poder pertencer a diversas subculturas ser visto em geral como algo negativo. Uma mulher negra que sobe na carreira ficaria numa situação difícil por não se identificar nem com as mulheres brancas, que têm mais acesso aos postos mais altos nas organizações, nem com as colegas negras que permaneceram nos níveis mais baixos. Essas “[...] múltiplas identidades subculturais criam auto-conceitos que são estáveis e compartimentados mais do que unitários, mais responsivo ao contexto do que autônomo” (MARTIN (1992, p. 95).

Martin (1992, p. 85) também chama a atenção para esse lugar que as subculturas ocupam. Para ela, “[...] nos estudos recentes de Diferenciação, as relações entre as subculturas são vistas como inevitavelmente hierárquicas; nenhum lugar é neutro.” No

entanto, nos vários estudos, as subculturas são sempre analisadas em oposição à cultura da alta direção chamada de cultura dominante.

Nesse sentido, se, na perspectiva da Integração, os autores trabalham com um discurso único, reproduzindo a história oficial e, muitas vezes, embelezando-a, ao excluir as diferenças, ambiguidades e contradições, na perspectiva da Diferenciação valoriza-se a noção de que os discursos estão em permanente conflito. Abre-se espaço para a tentativa de identificar os discursos de reação, ou convergentes, como chama Rodrigues (1991). Isto é, aqueles discursos que surgem na organização e, uma vez estruturados, lutam para fundar uma nova discursividade. De meu ponto de vista, a perspectiva da Diferenciação pode ser considerada um avanço em relação à Integração, mas ainda apresenta um problema sério, o da visão de poder como algo estanque e não relacional, relegando às culturas dos outros grupos, que não o dominante, um papel único de oposição.

Para Cuche (1999, p 145), “[...] em um dado espaço social, existe sempre uma hierarquia cultural.”. Ele se apoia em Marx e Weber para dizer que “a cultura da classe dominante é sempre a cultura dominante”. Mas ressalva que, para ambos, “a força relativa de diferentes culturas em competição depende diretamente da força social relativa dos grupos que as sustentam. [...] o que existe são grupos sociais que estão em relação de dominação ou de subordinação uns com os outros.”

Essa discussão é interessante porque traz à tona a questão do poder. Como diz Cuche (1999, p. 145).

Nesta perspectiva, uma cultura dominada não é necessariamente uma cultura alienada, totalmente dependente. É uma cultura que, em sua evolução, não pode desconsiderar a cultura dominante (a recíproca também é verdadeira, ainda que em um grau menor), mas que pode resistir em maior ou menor escala à imposição cultural dominante.

Mesmo lembrando que Cuche (1999) está falando de um nível muito mais amplo, fica registrada essa ressalva, para esclarecer que compartilho das opiniões de que a subcultura não só não é alienada, como também não se define, unicamente, a partir de uma oposição à cultura dominante.

As críticas de Martin (1992) à perspectiva da Diferenciação é que os retratos das subculturas acabam sendo muito parecidos com aqueles feitos pela Integração. Outras dificuldades teóricas são considerar que, dentro do grupo, há consenso e homogeneidade. As ambiguidades que são identificadas são reservadas para a relação entre grupos, mas parte-se da suposição de que haveria consenso dentro de cada

subcultura. Do ponto de vista metodológico, a definição dos limites dessas culturas também pode representar um problema, visto que quem define onde começa e acaba uma subcultura é o pesquisador. Essas “fronteiras imaginárias”, que são exatamente “imaginárias”, são sempre passíveis de questionamento (MARTIN, 1992).

Pouco se fala, entretanto, sobre a possível falta de consenso dentro da subcultura dominante. Smircich e Morgan (1982) observaram inconsistências entre a alta gerência, mas poucos estudos buscam ou se referem a isso (MARTIN, 1992). Considero importante refletir um pouco mais sobre a própria noção de *alta gerência*, *alta administração* ou *alta liderança*. Parece-me que a visão de *alta administração* é, também, reificada. O grupo dos dirigentes, como prefiro chamar esse grupo, é muitas vezes tratado como bloco monolítico, integrado, estanque e, até, maquiavélico. Ou seja, discute-se cada vez mais a necessidade de se conhecer e refletir sobre os variados conjuntos de atores dentro das organizações, adotando-se a suposição de que a organização nunca é totalmente homogênea, mas a alta administração continua sendo tratada como um conjunto coeso, com interesses únicos e que caminha sempre, de forma racional, em direção a um determinado objetivo. No entanto, é de se supor que, como em qualquer outro grupo, entre os dirigentes não haja necessariamente unanimidade de pensamentos, significados, representações. É possível encontrar disputa de poder e visões diferentes também dentro desse grupo, com níveis de força que variam entre seus integrantes ao longo do tempo. Como se verá a partir do capítulo 4, na Usiminas, o grupo dos dirigentes nunca foi coeso, mas constituído desde o início a partir de embates entre vários grupos, apresentando múltiplas visões sobre vários pontos, inclusive a necessidade (ou não) de mudança de presidência no final da década de 2000.

No terceiro enfoque proposto por Martin (1992), a Fragmentação, a autora explora a complexidade das relações entre uma manifestação cultural ou outra e apresenta uma multiplicidade de interpretações que raramente leva a um consenso estável. Suas características principais são: 1. o foco nas ambiguidades; 2. a complexidade de relações entre manifestações; 3. a multiplicidade de interpretações que não levam a um consenso.

Essa perspectiva parte das discussões sobre as ambiguidades que a própria sociedade industrial apresenta e que viriam aumentando cada vez mais. Grande parte dos estudos que se encaixam na Fragmentação assume uma visão pós-modernista (MARTIN, 1992).



O pós-modernismo é uma perspectiva que também aparece na antropologia. Geertz (2001), por exemplo, que não se inclui dentre os pós-modernistas, relata como essa corrente impacta a antropologia.

A mais destacada dessas propostas, ou a mais celebrada, de qualquer modo, é, pelo menos, num sentido desse termo fabricado e mutável, o “pós-modernismo”. Segundo essa visão, a busca de padrões abrangentes deve ser simplesmente abandonada, como um resto da busca antiquada do eterno, do real, do essencial e do absoluto. Não existem, segundo se afirma, narrativas mestras sobre a “identidade”, a “tradição”, a “cultura” ou qualquer outra coisa. Há apenas acontecimentos, pessoas e fórmulas passageiras, e, mesmo assim, incoerentes. Devemo-nos contentar com histórias divergentes em idiomas irreconciliáveis, e não tentar abarcá-las em visões sinópticas. Tais visões (segundo essa visão) são impossíveis de obter. Tentar obtê-las leva apenas à ilusão – ao estereótipo, ao preconceito, ao ressentimento e ao conflito (GEERTZ, 2001, p. 194).

Martin (1992), ao discutir a Fragmentação, a situa nesse contexto “fragmentado” que caracterizaria a (pós) modernidade. Segundo ela, fatores como epidemia de drogas, pobreza, poluição, crimes, racismo e medo nuclear, além de mudanças tecnológicas, justaposição de símbolos, fazem com que as pessoas fiquem “sem saber onde estão”.<sup>35</sup>

Quando a descrição da fragmentação chega ao interior das empresas, Martin (1992) lista a falta de fronteiras nítidas da empresa atual (redes, alianças), a flexibilização dos contratos de trabalho, com contratos *part-time*, temporários, contratados, sem distinções claras de quem está dentro e fora da organização. Comenta também o fato de que as interações face a face teriam se tornado superficiais, substituídas pela tecnologia, o aumento das diferenças geográficas, a dificuldade de compreensão entre as diferentes raças e etnias que não são totalmente compreendidas e o contraste cada vez maior entre os empregados de nível mais baixo que, por vezes, enfrentam situações de pobreza e os executivos riquíssimos. São pontos já bastante discutidos pelos estudiosos da área de Relações de Trabalho, sob o rótulo amplo de precarização do trabalho a partir da reestruturação produtiva. Após apresentar todos esses fatores, Martin resume da seguinte forma: “[...] colocados juntos, estes fatores criaram um mundo organizacional caracterizado mais pela distância do que pela proximidade, obscuro do que a clareza, desordem do que ordem, mais incontrolado do que previsibilidade (MARTIN, 1992 p. 132). (tradução minha).

Considero importante apresentar essa introdução de Martin (1992), embora vários outros trabalhos já a tenham resumido e criticado porque me sinto em uma

---

<sup>35</sup> Essa narrativa, no entanto, não faz o menor sentido para mim. Até que ponto tais fatores constituem realmente uma novidade? Pobreza, perseguição religiosa, preconceito não são fatores nem modernos, quanto mais pós-modernos.

posição bastante desconfortável em relação à fragmentação. Pois, ao mesmo tempo em que tenho muitas críticas aos seus pressupostos, considero-na o ponto de partida mais interessante dentre as três perspectivas.

Primeiro, concordo plenamente com a visão de que o mundo, as cidades e as organizações, inclusive as empresas, estão totalmente fragmentadas. Segundo, porque discordo totalmente de que isso seja exatamente uma novidade ou uma característica da pós-modernidade. Nesse ponto, recorro a Geertz (2001), que analisa essa falta de unidade no nível global. Diz o autor:

A desmontagem do mundo político não provocou essa heterogeneidade, é claro. Foi a história, instável e caprichosa, e dilacerada pela violência, que o fez. **A desmontagem apenas tornou patente a heterogeneidade:** flagrante, impossível de encobrir com ideias grandiosas, já agora impossível de não ver. [...] Já agora existem pouquíssimos países, **e talvez nunca tenham existido**, que coincidem sequer em caráter aproximado com entidades culturalmente solidárias (GEERTZ, 2001, p.195). (Grifos meus)

É certo que a noção de pós-modernidade compreende várias outras ideias, como a de fluidez e fugacidade. Discuto aqui, no entanto, aquilo da pós-modernidade que foi trazido para a discussão da cultura, relacionado com a fragmentação, isto é, o suposto rompimento de unidades inteiriças, sólidas. Na minha visão, não existe unidade, nem na sociedade, nem no interior das organizações, *não porque a sociedade estaria fragmentada, mas porque sempre foi. O que mudou foi que a heterogeneidade tornou-se mais evidente e perceptível.*

A partir da lógica dessa suposta *pós* modernidade, para Martin (1992), o foco de estudo na perspectiva da Fragmentação recai sobre as ambiguidades, pois não existiria consenso nem mesmo dentro dos grupos. A definição formal de cultura na perspectiva da Fragmentação é a seguinte:

[...] uma cultura organizacional é uma rede de indivíduos, esporadicamente e fracamente conectados por suas posições mutantes em relação a uma série de aspectos. O seu envolvimento, suas identidades subculturais, e suas auto-definições individuais flutuam, dependendo de quais aspectos são ativados em um determinado momento (MARTIN, 1992, p. 153).

Outro ponto importante a discutir sobre a perspectiva da Fragmentação diz respeito ao uso do conceito de ambiguidades. Segundo Martin (1992, p. 134), ambiguidade “[...] é percebida quando uma falta de clareza, alta complexidade ou um paradoxo torna múltiplas explicações possíveis (mais do que uma única ou uma explicação dicotômica.”

Do meu ponto de vista, o principal problema com a perspectiva da fragmentação, além da minha dificuldade inicial de relacionar a fragmentação com a

pós-modernidade, é que essa definição de ambiguidade não é adequada. Pois ela só caberia dentro de um paradigma funcionalista, que considera a realidade objetiva. Qualquer um que não considere a realidade como objetiva e, sim, subjetiva está automaticamente aceitando múltiplas interpretações ou explicações. Ao analisar os exemplos de ambiguidade apontados por Martin (1992) ou os exemplos que ela extrai da pesquisa de outros autores, constato, assim como Alvesson (1995), uma fragilidade muito grande na operacionalização do conceito de ambiguidade.

Alvesson (1995) recupera um exemplo dado por Feldman (1991), citado e analisado por Martin (1992), sobre um estudo sobre a cultura do Departamento de Energia dos EUA. Feldman (1991) diz que esta é “[...] uma cultura engolfada na ambiguidade” e a partir de sua narrativa Martin (1992) conclui que “[...] a ambiguidade é um componente central da experiência dos empregados na agência”. Alvesson (1995), no entanto, considera que o sistema simbólico utilizado pelos empregados não é nada ambíguo. Pelo contrário, diz ele:

[...] as metáforas mencionadas [pelos empregados, para se referirem à organização, sendo uma delas um grupo de crianças de cinco anos brincando numa fábrica de nitroglicerina] dão uma visão clara e ainda mais consistente da visão sobre a organização. A impressão que se tem é de que os membros da organização compartilham um conjunto de compreensões sobre o caráter de seu ambiente de trabalho. **Estas compreensões são sobre situações e condições ambíguas, mas no nível cultural em si mesmo não parecem ter sido caracterizados por confusão e incerteza [...]** (ALVESSON, 1995 p. 113). (Grifo meu)

Outro exemplo citado por Martin (1992), dessa vez a partir de um estudo que ela mesma desenvolveu, também me parece problemático nesse sentido. A autora relata uma experiência desenvolvida por ela e outro professor, seu colega. O professor ofereceu um seminário na faculdade, mas se recusou a estruturar o curso, deixando a definição do conteúdo e as regras específicas sobre como cumprir as tarefas para serem interpretadas livremente pelos alunos. Para Martin (1992), o sentimento de confusão e incerteza entre os alunos diante da proposta do professor, e o resultado obtido – cada um aprendeu uma coisa diferente, não necessariamente o que esperava ou desejava – são rotulados como ambiguidades. Não acredito que isso sejam ambiguidades, mas apenas diferenças de interpretações. E essas duas coisas não são sinônimas.

Concordo integralmente com as críticas de Alvesson (1995) ao uso do conceito de ambiguidades apresentado por Martin (1992) como central na perspectiva da Fragmentação. Ele diz, por exemplo, “[...] que a confusão sobre regras em alguma medida pode refletir falta de conhecimento e/ou arranjos estruturais mais do que

ambiguidade cultural.” (ALVESSON, 1995, p. 113). E ressalta algo que a mim também parece óbvio. É comum que as pessoas tenham interpretações diferentes sobre uma história conhecida por todos. “Em um certo nível, portanto, *ambiguidade é a coisa própria da análise cultural*” (ALVESSON, 1995, p. 114) (Grifo meu).

Essa insistência na discussão do conceito de ambiguidade é importante porque gosto bastante do conceito de cultura apresentado pela perspectiva da fragmentação. Mas para usá-lo, precisaria fazer algumas adaptações, tirando esse cabeçalho desnecessário (a lógica de que fragmentação do mundo e das organizações deriva da pós-modernidade) e repensando o conceito de ambiguidade.

Antes de finalizar essa problematização sobre as perspectivas elencadas por Martin (1992), é preciso deixar claro que ela é a primeira a apontar as críticas sobre as três perspectivas que são feitas por vários autores, além de contribuir com algumas. Isso se deve ao fato de que sua proposta para a comunidade científica não é a valorização de uma das três perspectivas, mas a utilização das três em conjunto.

Uma das críticas que Martin (1992) faz às três perspectivas indistintamente é baseada no ditado “quem procura acha”. Como diz a autora, quem busca consistências (Integração) acha, quem busca inconsistências (Diferenciação) acha, e quem busca ambiguidades (Fragmentação) também acha. Tudo seria então uma questão de para onde dirigir o foco e o nível de aproximação da lente. Alvesson (1995) também se vale dessa metáfora (*mais uma*) da lente, para criticar a Fragmentação. Segundo ele, qualquer um que “olhar mais de perto”, vai encontrar ambiguidades, e que uma das características de quem olha tudo muito de perto é a miopia...

Outras críticas que Martin (1992) chama de substantivas, relacionadas à Fragmentação, são: 1. o propósito da ciência é diminuir as ambiguidades, clarear as coisas e, não, o contrário; 2. a falta de compromisso dos pesquisadores de oferecer propostas de solução práticas, que ajudem a melhorar a vida das pessoas na organização, limitando-se a observar o caos e não agir; 3. e o ativismo político que permeia a perspectiva.

Nesse ponto, gostaria de discutir um pouco sobre essas duas últimas críticas, que se opõem e demonstram uma certa cisão dentro da perspectiva. A crítica da falta de compromisso diz respeito a um grupo, que, limitando-se a compreender a sociedade e apontar suas complexidades, não se define socialmente, nem a favor do capital, nem a favor do trabalho. Como diz Carrieri (2008), na Fragmentação, ora o indivíduo é visto sem poder diante dos discursos hegemônicos, ora totalmente livre das amarras sociais.

Já a crítica ao ativismo político se relaciona com a postura de outro grupo, formado pelos pesquisadores que se intitulam pós-modernos e que, segundo Martin (1992), são maioria na perspectiva da Fragmentação. Nesse último caso, o engajamento se dá, em geral, alinhado aos grupos considerados minoritários. A ação social do pesquisador é “dar voz” a indivíduos que, em geral, não têm como se expressar, realizando trabalhos voltados para esses grupos. Esse ativismo é considerado por vezes exagerado (ALVESSON, 1995), levando os pesquisadores a perderem a visão do conjunto.

Aproveito essas críticas para me posicionar mais uma vez. Não me preocupo de ser criticada por uma postura diletante. Meu objetivo principal não é contribuir para que as empresas sejam mais bem geridas. Mesmo porque, sempre cabem as perguntas: o que é melhor, melhor para quem? Por outro lado, também não tenho como objetivo contribuir para acabar com a “dominação”. Acho importante dar voz às minorias, mas não uso uma “lente especial”, retomando metáforas usadas por Martin (1992) e Alvesson (1995), para ver as mulheres, ou os negros, ou qualquer outra minoria de uma forma especial. Os grupos minoritários estão *aí*, no meio de todo o mais, e eu os enxergo como posso, a partir da minha subjetividade. Nesse sentido, não sou nem compromissada com propostas de soluções práticas, nem engajada politicamente. Aceito uma crítica, livro-me de outra.

### **3.2 Como usar (ou não) as três perspectivas**

Martin (1992) propõe, ao final de seu trabalho, que os estudiosos usem as três perspectivas. Para ela, “[...] uma representação adequada de qualquer contexto cultural deveria incluir os insights das três perspectivas, não apenas de uma” (MARTIN, 1992, p. 165). De fato, as três perspectivas têm sido utilizadas de forma complementar em vários estudos (MARTIN, 1992; 2002; CAVEDON E FACHIN, 2008; JUNQUILHO E LEITE-DA-SILVA, 2008; CARRIERI 2008; FREITAS, 2008).

Segundo Martin (1992 p. 169), “[...] nenhuma perspectiva sozinha pode capturar este tipo de complexidade. Para evitar os pontos cegos inerentes a uma abordagem de uma única perspectiva, um pesquisador deve ser capaz de estudar qualquer contexto cultural a partir das três perspectivas” (Grifo meu).

Para ela, as três perspectivas devem ser usadas como lentes. Ao focarem em alguns aspectos, deixam outros borrados, não por incompetência dos pesquisadores, mas porque toda perspectiva tem suas limitações. A proposta de Martin (1992) de usar as três lentes é interessante, mas, do meu ponto de vista, a dúvida que persiste é se, ao utilizar as três, acabariam os pontos cegos. Ou seja, de novo, por mais que se tente daqui e dali, aparece a visão (o desejo, o sonho?) do pesquisador de ter uma visão completa do todo, de ter o quadro completo em sua frente, como se isso fosse possível. Essa crítica é registrada pela própria Martin (1992), pois ela admite que a utilização das três perspectivas continua não questionando a autoridade do autor e traz em seu bojo a noção de que é possível, de alguma forma, conseguir chegar mais perto da *verdade* empírica.

Alvesson (1995) propõe uma abordagem que ele chama de “múltipla configuração cultural”. O autor tem a preocupação de distinguir sua proposta da visão de Martin (1992). Considero importante destacar a visão de Alvesson (1995), porque acho que ele *resolve* grande parte de meus *problemas* com a visão da fragmentação.

Ele acha que usar uma combinação de conceitos de cultura pode ser útil para compreender “[...] muito do que caracteriza a organização em termos de compreensões compartilhadas coletivamente, significados, simbolismo, capital cultural e competência cultural (*habitus*).” Não se trata de pensar nem em uma cultura organizacional unitária nem um conjunto de subculturas, mas “[...] a combinação de certas manifestações culturais e versões locais de “campos sociais” que também podem ser entendidas no nível macro.” (ALVESSON, 1995, p. 115).

Essa proposta poderia ser associada imediatamente com o conceito de Fragmentação de Martin (1992) não fosse pelo questionamento que Alvesson (1995) faz da questão da ambiguidade. “A ideia de configurações culturais múltiplas leva a ambiguidade a sério sem colocá-la no centro da análise, e abre a possibilidade de ‘explicar’ muito da incerteza, confusão e contradição” (ALVESSON, 1995, p. 118).

Nas palavras dele,

[...] a visão da múltipla configuração cultural difere do paradigma da diferenciação em pelo menos três maneiras distintas: (a) foca parcialmente nas origens extraorganizacionais das manifestações culturais locais, sem reduzir essas manifestações locais a meros reflexos de padrões mais abrangentes; (b) presta atenção às sobreposições de configurações culturais na organização, e (c) vê estas configurações mudando, dependendo do aspecto particular que se veja (ALVESSON, 1995, p. 118). (tradução minha).

Esta perspectiva ainda aceita que “[...] as pessoas estão conectadas em diferentes graus com a organização, unidade suborganizacional, profissão, gênero, classe, grupo étnico, nação, etc.; as culturas se sobrepõem no panorama organizacional e são raramente manifestadas em uma forma ‘pura’.” (ALVESSON, 1995, p. 118) (tradução minha).

Carrieri (2008) faz uma discussão sobre o debate entre os que estudam cultura sobre a possibilidade de conjugar as três perspectivas ou criar uma nova, ressaltando os trabalhos de Rodrigues (1991) e Cavedon e Fachin (2000) como alguns que conseguiriam utilizar as três abordagens de forma conjunta. Carrieri (2001), em um estudo longitudinal, mostra como, em uma empresa de telefonia fixa, as significações culturais passaram da “integração” para uma “forte fragmentação”. Cavedon (1999), Cavedon (2008) e Cavedon e Fachin (2008) partem das três perspectivas, mas utilizam os conceitos de homogeneidade x heterogeneidade e de singular x plural para compreender a cultura em universidades, a partir de uma análise dos discursos de grupos culturais (alunos, professores e funcionários).

A proposta dessa “quarta perspectiva”, como chama Carrieri (2008), é utilizar a perspectiva da Integração para compreender a cultura da alta administração, às vezes denominada cultura dominante, que garantiria uma possível identidade da organização; a perspectiva da Diferenciação para compreender as subculturas dos grupos e identificar os pontos de conflito e embate entre essa cultura dominante que se pretende única com as culturas do grupo, e a perspectiva da Fragmentação para dar voz ao indivíduo, independentemente do grupo ao qual pertença (ou não), permitindo ter uma melhor compreensão da organização. A perspectiva da Fragmentação contribuiria ainda para identificar aquelas temáticas que aparecem de forma recorrente entre pessoas de grupos diferentes, ou seja, aquilo que é convergente, enquanto o que é divergente já teria aparecido na perspectiva da Diferenciação (CAVEDON E FACHIN, 2000). A Fragmentação contribuiria ainda para elucidar “[...] como historicamente a mudança se processa no ambiente, como os indivíduos se colocam em face da mudança, como a processam e lhe conferem novos significados” (CARRIERI, 2008, p. 28).

Como resume Martin (1992), se a Integração é vista como mais congruente com a visão gerencial, a Diferenciação é mais congruente com a visão de grupos que não têm o poder ou o status da alta gerência. No entanto, essa diferença de visão continua dentro do mesmo espaço simbólico, ou seja, um grupo pode discordar do outro, mas geralmente nos mesmos termos, nas mesmas bases. As mensagens veiculadas pela alta

liderança, por exemplo, reforçam a ideia de que a empresa valoriza o trabalho em equipe ou a diversidade, porque gostaria que assim fosse, ou gostaria que se acreditasse nisso. O grupo de empregados de nível técnico não concorda, acha que é autoritária e discriminatória. Essa discordância se dá em bases estabelecidas por essa cultura que é, então, chamada dominante. Dessa forma, é como se a subcultura não pudesse ser apreendida *em si*, mas sempre em oposição. Na perspectiva da Diferenciação, do meu ponto de vista, por mais que os pesquisadores busquem desvendar e, até, denunciar, as discrepâncias entre o que a alta liderança é, pensa que é, professa, e tenta aplicar, e a visão das demais subculturas, ao fazer isso está se partindo do princípio de que a cultura dominante realmente tem esse poder. De dar as cartas, de definir o jogo, de estabelecer a linha básica. Tudo o mais é definido por oposição. Que tem poder tem, mas não tem todo o poder.

Discordo ainda, frontalmente, da visão que aparece subjacente à Diferenciação de “falsa consciência”. Isto é, aqueles empregados que estão – ou parecem estar, na visão dos pesquisadores – em consonância com a cultura dominante, assim o fariam porque foram cooptados, manipulados, *caíram na conversa* dos dominantes. Essa perspectiva desconsidera os empregados de outro nível (que não seja a *alta liderança*) como sujeitos, que co-constroem a cultura, e podem: 1. estar realmente de acordo com a visão dominante; 2. pode escolher parecer estar de acordo, porque isso lhes é mais conveniente.

Nesse sentido, esta tese de doutorado pode ser considerada como um estudo de cultura nas organizações que adota a visão de configuração cultural múltipla, de Alvesson (1995), mas que busca mostrar também, como, nos discursos presentes nas diversas narrativas analisadas, aparecem as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação. Ou seja, procuro mostrar como os sujeitos se movem pelas três perspectivas, não de vez em quando, como diz Martin (1992), mas com bastante frequência. E, se o fazem, é não só por terem a consciência de que a organização é múltipla, mas também em função de seus próprios interesses e conveniência.

Cultura é então entendida aqui como um conjunto de valores, ideias, visões de mundo e conhecimentos compartilhados temporariamente por indivíduos de uma organização, que dependem bastante do contexto social e histórico, mudam conforme o tempo, e estão permanentemente em sobreposição. Ou seja, as configurações culturais são múltiplas e se modificam continuamente, em um processo de configuração e



reconfiguração contínua, em função da pressão exercida, tanto pelos atores, como pelas estruturas.

Fecho este tópico com uma citação de Geertz (2001) que me parece apropriada, pois, ao discutir a importância de compreender os países e a cultura de uma nova forma, o autor chama a atenção para o fato de que nem as “categorias” de identidade podem ser tidas como “totalidades ininterruptas”. Diz ele que para

[...] obtermos uma compreensão melhor do que vem a ser a cultura – as estruturas de sentido em que as pessoas vivem e formam suas convicções, suas individualidades e seus estilos de solidariedade – como força ordenadora das questões humanas. E isso, mais uma vez, significa uma crítica das concepções que reduzem as questões à uniformidade, à homogeneidade, à igualdade de orientação – ao consenso. **O vocabulário da descrição e da análise culturais também precisa abrir-se para a divergência e a multiplicidade, para a não coincidência de espécies e categorias.** Assim como os países, as identidades que as colorem, muçulmana ou budista, francesa ou persa, latina ou sínica ... negra ou branca, não podem ser apreendidas como unidades inteiriças, como totalidades ininterruptas” (GEERTZ, 2001, p. 215). (Grifos meus).

Essa afirmação de Geertz (2001) me parece de grande importância na análise do caso Usiminas, uma vez que aparece, nas narrativas, um esforço constante de tomar algumas categorias, principalmente “mineiros”, “japoneses” e “engenheiros”, como “unidades inteiriças”.

A seguir, realizo uma discussão sobre cultura organizacional e cultura brasileira, iniciada a partir dos trabalhos de Hofstede (1980) que chamaram a atenção para a influência das cultura nacionais nas culturas organizacionais. Neste tópico, pretendo mostrar (e criticar) como algumas questões centrais foram deixadas de lado nessa discussão. Primeiro, porque muitos trabalhos foram na contramão do que propõe Geertz (2001), tomando a categoria “brasileiros” como uma unidade inteiriça.

### **3.3 A discursividade da “cultura brasileira” e a cultura organizacional**

As pesquisas sobre cultura no Brasil também se iniciaram a partir de uma perspectiva instrumental. A classificação de Smircich (1983) não é muito adequada para classificá-las, pois, como vários já perceberam, há muitos trabalhos que caem *no meio* das divisões entre cultura como variável e cultura como metáfora (MARTIN, 1992, ALVESSON, 1995), como seria o caso de Schein (2004). Levantamento realizado por

Rodrigues e Carrieri (2000), durante a década de 1990, aponta que Gareth Morgan e Edgar Schein eram os dois autores mais citados nos trabalhos sobre cultura publicados no Enanpad.<sup>36</sup> Gareth Morgan chamando a atenção para a importância das metáforas na análise organizacional e Edgar Schein reforçando o papel dos líderes e fundadores, em uma perspectiva funcionalista, ainda que baseada em conceitos oriundos da antropologia, como ritos, mitos e histórias. Ao longo da década, aumentou a influência de Geert Hofstede nos estudos sobre cultura no Brasil (RODRIGUES E CARRIERI, 2000).

O trabalho de Fleury e Fischer (1996), relacionando cultura e poder, é influenciado diretamente por Edgar Schein e trata a cultura claramente como uma variável da gestão, embora busque incorporar a questão do poder na análise da cultura. Rodrigues (1991), em uma perspectiva mais interpretacionista, focou mais os indivíduos e grupos, chamando a atenção para a diversidade nas organizações. Fleury (1993) apresenta um artigo com o título “Cultura da qualidade e mudança organizacional”, instando as empresas brasileiras a tornarem-se mais *qualificadas*, adotando novos padrões culturais. Denison (1996) demonstrou como, no Brasil, as pesquisas de Geert Hofstede sobre a cultura nacional foram aceitas sem grandes questionamentos, o que é também retomado por Carrieri (2001).

O livro de Motta e Caldas (1997) é tomado como uma primeira tentativa de se fazer, do ponto de vista brasileiro, uma relação entre cultura organizacional e cultura nacional. No entanto, os autores não questionam a “cultura como variável” em si, na vertente que estava mais em voga, a da cultura como “gestão comparativa”. O livro é mais voltado para criticar determinados pontos dentro dessa perspectiva. Embora eu não concorde com a visão de “gestão comparativa”, é importante dar destaque para esse tópico, pois ele aparece com frequência na fala dos entrevistados ao se referirem à “Cultura Usiminas”. Além disso, embora os autores brasileiros já tenham ultrapassado a discussão sobre a cultura comparativa, que surgiu no bojo da discussão sobre o “sucesso japonês”, este é, também, um conceito que vingou no mundo empresarial e que tem sido retomado, no conjunto das discussões sobre os reflexos mais atuais da globalização, como a expatriação (PAULA, 2005; PAULA, STAUB, 2005).

---

<sup>36</sup> EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) que se realiza anualmente, no mês de setembro, e é hoje o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração no Brasil (ANPAD, 2011).

Alcadipani e Crubellate (2003) fizeram críticas contundentes ao estudo da cultura no Brasil, avançando nas discussões sobre se os pesquisadores brasileiros constituiriam ou não uma “comunidade de discurso” (FISCHER e MACALLISTER, 2001; CARRIERI, 2001). Embora o título do artigo se refira a dois problemas: “generalizações improváveis e conceituações imprecisas”, Alcadipani e Crubellate (2003) fazem três críticas aos estudos de cultura organizacional. Primeiro, à utilização do referencial de Hofstede (1980) sem o menor questionamento – o que não estaria de acordo com uma visão pós-moderna de análise de cultura. Concordo, mas não vejo uma relação direta entre esses dois fatores. Considero o trabalho de Hofstede (1980) questionável por si mesmo, por tratar uma cultura nacional como uma totalidade, independentemente de não se alinhar, como de fato não se alinha, a uma perspectiva pós-moderna. E, ainda, Martin (1992), Alvesson e Berg (1992) e Alvesson (1995), citados como representantes do grupo de pós-modernistas pelos autores não se assumem necessariamente (ou o tempo todo<sup>37</sup>) como pós-modernos. Martin (1992), especificamente, não aborda uma perspectiva pós-moderna nesse livro e Alvesson (1995) é extremamente crítico em relação a essa perspectiva. Ou seja, ao criticar um balaio de gatos, é preciso tomar cuidado para não montar outro.

A segunda crítica de Alcadipani e Crubellate (2003) diz respeito à utilização pelos pesquisadores de cultura no Brasil de um conjunto de antropólogos brasileiros, que não necessariamente estão de acordo entre si, para construir um conceito reducionista e fechado de cultura brasileira. E, terceiro, o juízo de valor que foi feito naquela época, por vários autores, sobre a cultura brasileira, naquela época pelo menos considerada pior, pouco moderna, subdesenvolvida, e não adequada para o novo cenário de globalização. Caldas (1997) aponta, por exemplo, para uma espécie de subserviência cultural do brasileiro, que tenderia a valorizar tudo o que fosse estrangeiro, o que explicaria o sucesso das tecnologias de gestão importadas.

Embora Alcadipani e Crubellate (2003) façam uma crítica a vários dos autores do livro organizado por Motta e Caldas (1997), o professor Prestes Motta (Motta, 1997) é, ele próprio, poupado. O que é compreensível, diante da importância do autor no desenvolvimento da área de administração do País e sua própria tradição crítica. Alcadipani e Crubellate (2003) se resumem a comentar que Motta (1997)

---

<sup>37</sup> Retomando, Martin (1992) comenta o hábito de vários pesquisadores cruzarem as fronteiras entre as várias perspectivas, com alguma frequência.

[...] analisa os autores que tratam de culturas nacionais e os autores clássicos sobre a formação da cultura brasileira – Gilberto Freire, Roberto DaMatta, Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda e Darcy Ribeiro –, bem como psicanalistas (Calligaris, 1993) que desenvolveram investigações sobre o Brasil, e conclui que nosso país é uma terra de contrastes e que nossa cultura é marcada por heterogeneidade e complexidade, caracterizando-se como multifacetada (ALCADIPANI E CRUBELLATE, 2003, p. 68).

Com efeito, a segunda parte do artigo de Motta (1997) é voltada para essa tentativa de compreender a cultura brasileira e essa é a sua conclusão, mas, na sua primeira metade, o autor basicamente relaciona os resultados de Hofstede (1980) sem questioná-los. Motta (1997), nesse artigo, diz, por exemplo, que “[...] o Brasil é, para Hofstede, mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; da mesma forma, **nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande**” (MOTTA, 1997, p. 30) (Grifo meu).

Ao retomar o trabalho de Hofstede (1980), sem criticá-lo, Motta (1997) pode ter contribuído para reforçar as percepções naturalizadas desse autor, tanto em relação à cultura brasileira quanto à cultura japonesa – o que é importante na discussão que farei sobre a “Cultura Usiminas” – na comunidade científica da administração no Brasil. Penso que um livro organizado por Motta (1997), como “Cultura organizacional e cultura brasileira”, mesmo tendo sido em parte criticado pelo viés da “cultura como variável”, possa ter sido considerado como um *norte seguro*, no que dizia respeito tanto às conclusões de Geert Hofstede, quanto à cultura brasileira, *mesmo na perspectiva mais crítica*. Considerando a importância desse autor na Administração no Brasil, o que me pergunto é: se nem Motta (1997) criticou Hofstede (1980) e se, ao longo do livro organizado por ele, não se questionava, substantivamente, a cultura como variável, na perspectiva da Cultura Comparativa, quem haveria de?

Esta é uma suposição minha – friso – e não uma afirmativa. E, se a faço, com o devido respeito à Prestes Motta, e especificamente com relação ao livro organizado por ele e Miguel Caldas e a introdução feita por ele, é apenas para chamar a atenção de que, a partir daí, muitas das críticas feitas aos estudos de cultura se deram em um mesmo terreno (acho que não cabe falar aqui em paradigma).

Ou seja, criticou-se a “cultura como variável” e a “gestão comparativa”, sempre em referência ao Japão, não em seu cerne, mas do ponto de vista ideológico e metodológico. Exemplifico com algumas críticas:

- o Brasil não deveria importar modismos de outros países, *pois isso seria indício de subserviência e autoestima* (CALDAS, 1997);

- quando a organização brasileira importa tecnologias de gestão, tendências e inovações, muitas vezes o faz de forma mal feita, ou “para inglês ver” (CALDAS, 1997);
- a introdução de novas técnicas deveria ser feita a partir de um conhecimento mais profundo da realidade brasileira, *para evitar resistências e problemas de adaptação* (FREITAS, 1997);
- para garantir sucesso na implantação de novas técnicas de gestão, trazidas de outros países, *era preciso mudar a cultura nacional, antes de mudar a cultura organizacional, porque a nossa não estava adequada* (BARROS, PRATES, 1997);
- os esforços para mudar a cultura e introduzir novas técnicas de gestão eram *mais uma* forma de manipulação do trabalhador (AKTOUF 1993, 1995, 1996).

E, por fim, uma proposta: a se mudar a cultura, que fosse *para o bem*, isto é a favor dos trabalhadores, incorporando práticas de gestão *participativas, mais humanas* etc (CHANLAT, 1996). Essa é a visão de Aktouf (1993, 1995, 1996), outro autor muito utilizado no Brasil por aqueles que partem de uma perspectiva crítica. Critica a manipulação porque nela acredita, e seus questionamentos são voltados para a busca de um polo oposto. Não seria possível usar a cultura para o “bem comum”, ele pergunta. Nesse sentido, Aktouf (1993, 1995, 1996) dá exemplos de empresas que ele considera bem-sucedidas, canadenses e brasileiras, que modificaram sua cultura para torná-la mais humana, participativa, enfim, *melhor*.

Bom, não é difícil concluir que, quando alguém faz uma crítica a *como* algo está sendo feito ou aponta os *verdadeiros interesses* por trás de alguma coisa, é porque se parte do princípio de que essa *coisa* pode ser efetivamente feita. Assim, quem critica a cultura como variável, na perspectiva da cultura comparativa, está também reificando a cultura e concordando que ela é passível de ser tratada como variável, embora não necessariamente concorde que isso deva ser feito.

Em resumo, pouco se criticou a própria noção de cultura como variável em si, mas a (má) intenção dos gestores a utilizarem a cultura como variável. Considero que tanto os que aceitam a cultura como variável, quanto os que criticam por considerarem espúria essa manipulação podem ser colocados no mesmo grupo – o grupo dos que

consideram possível. São autores que têm posições epistemológicas diferentes e até antagônicas. Enquanto Barros e Prates (1997) representam a vertente funcionalista, Aktouf (1995, 1996) se posiciona como um estruturalista radical, só para ficar em dois extremos. Mas o agrupamento foi proposital, para mostrar que, mesmo os críticos, pelo menos com parte de sua produção, contribuíram com suas críticas para reforçar a noção de que a cultura é manipulável, bem ou mal, para o bem ou para o mal.

De qualquer forma, o livro de Motta e Caldas (1997) colocou a questão da cultura nacional na agenda da discussão sobre cultura. E esse é o ponto mais diretamente relacionado com esta tese. Novamente, buscou-se aporte na antropologia. Desta vez, em antropólogos brasileiros, que tivessem se ocupado do estudo da cultura nacional. A partir daí, com muitas generalizações, como apontam Alcadipani e Crubellate (2003), começa-se a discutir, nos Estudos Organizacionais, a cultura brasileira, a partir de retratos traçados por antropólogos de diversas correntes.

Gilberto Freire, Roberto DaMatta, Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda e Darcy Ribeiro, mas sobretudo DaMatta, passaram a ser usados nos Estudos Organizacionais, juntos ou separados, da forma como melhor convinha aos pesquisadores no momento.

Muzzio (2010) divide os estudos antropológicos sobre a cultura brasileira em dois grupos. De um lado, estariam Holanda (1995), Freyre (2002) e Ribeiro (2006). Este primeiro grupo, que adotaria uma “perspectiva evolucionista”, analisaria a cultura

[...] sob uma ótica linear, temporal e racial, marcada por traços culturais (personalismo, formalismo, valorização do estrangeiro, hierarquia, paternalismo, etc.), originados ainda nas raças formadoras do país ou na confluência dessas ao longo do tempo, os quais definem a maneira de ser do brasileiro (MUZZIO, 2010, p. 8).

Essas análises, segundo o autor, partem de abordagens históricas, sociológicas e antropológicas que estudam a formação da matriz cultural do País a partir da contribuição e influência de portugueses, indígenas e africanos. O segundo grupo, formado por DaMatta (1985; 1986; 1987) e Barbosa (2001) focaria mais os aspectos simbólicos das relações sociais, enfatizando “particularidades e idiossincrasias da sociedade brasileira”, como o afamado “jeitinho” brasileiro.

No entanto, Roberto DaMatta, um autor utilizado para dar um suporte antropológico em estudos de cultura organizacional (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997; BARROS, PRATES, 1997), atualmente, tem seus trabalhos criticados na própria área da antropologia por tratar a cultura brasileira de forma homogênea (CAVEDON, FACHIN, 2008).

Além de usar a metáfora da moeda, “algo que tem *dois* lados.”, que me parece bem empobrecedora, DaMatta (2001) tem frases como:

- “nós, brasileiros, que não nos formamos nessa tradição calvinista, *achamos que o trabalho é um horror*” (DAMATTA, 2001, p. 32).
- “O que é negado em casa – como o sexo e o trabalho – tem-se na rua” (DAMATTA, 2001, p. 29).
- “em casa e no código da família brasileira, *existe uma tendência de produzir sempre um discurso conservador*, onde os valores morais tradicionais são defendidos pelos mais velhos e pelos homens” (DAMATTA, 2001, p. 27).
- “sou membro perpétuo de uma corporação (a família brasileira) que não morre e que, com sua rede de compadres, empregados, *servidores* e amigos ...” (DAMATTA, 2001, p. 27).

Enfim, acho que não tenho condições de fazer uma leitura crítica dos estudos antropológicos brasileiros, mas considero esse arrazoado para lá de simplificador, mostrando a visão não de um país, mas de um pesquisador branco, homem, machista e com dinheiro suficiente para ter servidores, no plural. Mesmo considerando que o livro foi escrito em 1984, em que o País vivia uma inflação altíssima, antes da abertura econômica, antes mesmo da eleição de Tancredo, que marcou definitivamente o fim da ditadura, quando o País era chamado de “Belíndia”, são muitas as generalizações na fala de Roberto DaMatta para sair utilizando suas referências nos Estudos Organizacionais como se fossem um ponto seguro em função de sua condição de antropólogo respeitado.

Só gostaria de ressaltar que, a partir desses antropólogos, passou-se a usar “traços culturais” brasileiros, segundo Cuche (1999), um termo questionado na própria antropologia, para auxiliar a discussão de cultura organizacional no Brasil.

Freitas (1997) e Barros e Prates (1997) fazem um apanhado de características brasileiras. A preocupação de Freitas (1997) era com os modelos importados pelas multinacionais. Para ele, o fato de “[...] modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais [com] pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos [pode gerar fracassos, em função de] uma reação natural de autodefesa [pois não tem] respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura” (FREITAS, 1997, p. 38). Nesse sentido, ele afirma que “se desejamos uma mudança

efetiva, devemos centrar-nos nos pressupostos básicos dessa cultura organizacional, e para isso, devemos entender suas origens e raízes” (FREITAS, 1997, p. 38).

Como se vê, o autor já parte do princípio de que “nós”, um “nós” não explícito, mas arrisco-me a dizer que seria nós todos, pesquisadores da área de administração, profissionais, consultores, queremos uma mudança. E efetiva, claro.

Motta (1997) destacou as seguintes características dos brasileiros, já levantadas por outros autores citados por ele: “ambiguidade”, ou busca de “caminhos alternativos”, como o “jeitinho”, proposto por DaMatta (1983), e “paixão pelo jogo”, “horror à solidão”, desigualdade entre os sexos caracterizada por uma distinção entre “a casa” e “a rua”, “busca da felicidade no presente”, “intensa expressão das emoções”, “amor ao espetáculo”, “exaltação de paixão amorosa”, “dramatização da morte”. “Em suma, um quadro de intensa latinidade e africanidade” (MOTTA, 1997, p. 33).

Freitas (1997) contribui para ampliar as ultrageneralizações sobre os brasileiros e a cultura brasileira. Diz ele:

[...] evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generosos no afeto. Ao cumprimentarmos pessoas que fazem parte de nossa rede de relações, não economizamos beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo para muitas culturas: no Brasil, se um homem é apresentado a uma mulher que não conhece, provavelmente dará um beijo no rosto para selar a apresentação. Parece que temos um horror às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Buscamos, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal (FREITAS, 1997, p. 48).

E, ainda, que “os brasileiros [...] são avessos a qualquer tipo de ritualismo ou formalidade” (FREITAS, 1997, p. 48).

Barros e Prates (1997) listam os principais traços culturais presentes na empresa brasileira. São eles:

- concentração de poder;
- flexibilidade;
- paternalismo;
- dependência;
- lealdade às pessoas;
- personalismo;
- impunidade;



- evitar conflito;
- postura de espectador;
- formalismo.

Caldas (1997) lista alguns traços do brasileiro descritos por Freitas (1997) como autoritarismo, paternalismo, necessidade de protecionismo, dependência, e postura de espectador, além da “atração pelo sensual e exótico”, referidos por Freitas (1997).

Enfim, a discussão sobre cultura de empresa, a partir do sucesso japonês, na vertente comparativa, traz consigo a discussão sobre a cultura brasileira e os traços dos brasileiros. E os autores da área de administração fizeram uma mistura de tudo o que encontraram. Juntando um pedacinho de um ensaio antropológico aqui, com outro ali, mais a visão do próprio Geertz Hofstede sobre a cultura brasileira contribuíram para tipificar o trabalhador brasileiro, o gerente brasileiro, a cultura organizacional brasileira, instaurando uma nova discursividade das organizações.

### **3.4 “Cultura japonesa” x “Cultura mineira”: a construção de imaginários**

Como visto no tópico anterior, a discussão sobre a cultura organizacional se inicia em função do “sucesso japonês”, e a comparação Brasil-Japão é muito reforçada na vertente da “cultura comparativa”. Ao se popularizarem, por meio da literatura gerencialista, os estudos sobre cultura organizacional podem ter contribuído para aumentar a visão simplificada e tipificada não só dos brasileiros, mas também dos japoneses. Na Usiminas, os japoneses ganham ainda mais relevo nas narrativas porque a Empresa foi fundada a partir de capital misto: nacional e japonês. Ao falarem dos japoneses, os contadores da história Usiminas se referem também, por oposição, aos brasileiros e, especialmente, aos mineiros, falando da cultura de dois países e da cultura de um estado como se as três tivessem o mesmo estatuto.

É possível que isso ocorra porque, segundo Arruda (1990), as considerações sobre Minas e os mineiros registradas pelos primeiros viajantes europeus que vieram ao Brasil contribuíram para a construção dos tipos culturais do próprio brasileiro. Estas percepções estariam “[...] no cerne de concepções de cunho cultural, como as que

aparecem na obra de Sérgio Buarque de Holanda” quando este aponta para a cordialidade como a contribuição brasileira à civilização (ARRUDA, 1990 p.83).

Antes de iniciar a história da Usiminas, então, recupero a construção desses imaginários<sup>38</sup> e faço um breve compilado dos chamados “traços” dos mineiros e dos japoneses, não na perspectiva de aceitá-los como estanques ou definitivos, mas apenas para trazer à tona duas “construções intelectuais” (ARRUDA, 1990) que circulam na sociedade brasileira e são de conhecimento dos narradores.

No final do século XIX, quando o Japão encerra a era feudal, a cultura japonesa teria sido marcado por um forte movimento de ocidentalização, “[...] decorrente do ardente desejo pelas novidades comportamentais e tecnológicas vindas da Europa e dos Estados Unidos” (NAKAGAWA, 2008 p. 23). Uma dessas novidades era o pan-óptico, pensado por Jeremy Bentham e muito discutido por Michel Foucault. Esse sistema, difundido na Europa, chegou ao Japão na segunda metade do século XIX, para a construção de prisões (NAKAGAWA, 2008). Em 1871, o Japão enviou uma delegação aos EUA e à Europa, para conversas diplomáticas e para “[...] pesquisar sobre as instituições, empresas, fábricas e as **culturas** desses países (NAKAGAWA, 2008 p. 93). (Grifo meu).

Ao mesmo tempo em que buscava conhecer outras culturas, o Japão se dedicou a apresentar sua “cultura milenar” aos olhos curiosos do mundo, fato que ocorreu de forma mais significativa em 1889, na Exposição Universal de Paris (GONÇALVES, 2008).

Dezem (2005) traçou o percurso do imaginário sobre os japoneses no Brasil, desde o final do século XIX. Segundo ele, entre 1903 e 1905, os japoneses foram retratados na mídia com muita euforia e entusiasmo. É nessa época que se começa a construir o “mito do ‘país dos samurais’” ou de um Japão imbatível, de um povo bravo e heróico que vai ser tão utilizado mais tarde na Usiminas. No entanto, esse ideário acaba por se misturar com a visão anterior que se tinha do Japão mesclando duas imagens: “[...] a da gueixa, associada ao exótico e frágil, personificando os mistérios da mulher japonesa, a do samurai, associada ao guerreiro e ao militar, modelo de força e disciplina” (DEZEM, 2005 p.11).

---

<sup>38</sup> Imaginários, a partir da acepção proposta por Castoriadis (1982), está sendo usado como mundo de significações compartilhadas.

Woortmann (1995 p. 4) se refere à entrada no Brasil dos primeiros imigrantes japoneses, em 1908, que desembarcaram no porto de Santos para trabalharem na agricultura cafeeira do estado de São Paulo, como “[...] um *ato fundante* na memória de seus descendentes”. A imigração dos japoneses foi maior, entretanto, entre 1925 e 1935, com o subsídio do governo japonês (WOORTMANN, 1995, p. 4).

Para Dezem (2005), a chegada dos japoneses “de carne e o osso” pôs fim a esse amor platônico dos brasileiros, e velhos preconceitos, associados aos “amarelos”, chineses, foram resgatados.

[...] as imagens e os discursos se fazem carregados de marcas negativas inspiradas em questões raciais, religiosas, culturais, sem falar nas questões de concorrência trabalhista, onde o japonês aparece como um sério concorrente do trabalhador nacional por conseguir “sobreviver” com salários mais baixos. A imagem desse imigrante em solo brasileiro passou a ser associada à de seu país, configurando-se como um elemento muito mais “perigoso” do que o chinês (DEZEM, 2005, p. 21).

Durante a Segunda Guerra Mundial, a situação piora muito para os japoneses, em função da posição do Japão no conflito, oposta àquela adotada pelo Brasil, em 1942. Além do preconceito de que fala Dezem (2005), imigrantes e descendentes foram vítimas de uma série de medidas governamentais restritivas e discriminatórias: confisco de bens, fechamento de escolas japonesas; proibição de se falar japonês em público; proibição de circulação de jornais e revistas em japonês; exigência de salvo-conduto para que os japoneses pudessem circular pelo País dentre outras medidas (SUZUKI JR., 2008). Em 1946, a imigração japonesa foi proibida no Brasil. Após o final da Guerra, as atividades da organização Shindô-Renmei<sup>39</sup> dificultam ainda mais as relações. E “[...] os japoneses ganharam mais estigmas: os de fanáticos e terroristas” (SUZUKI JR., 2008). Após este período, uma nova leva de japoneses chega ao Brasil, composta, em sua maioria, por homens solteiros (WOORTMANN, 1995). O racismo contra os japoneses é *silenciado* (NUCCI, 2000), enquanto o Japão empreende um enorme esforço de reconstrução pós-guerra.

No *mundo acadêmico* e no *mundo empresarial*, o sucesso japonês dos anos 1980 e os estudos sobre cultura organizacional que se seguiram parecem ter dado novo impulso à visão tipificada do Japão, das empresas japonesas, dos japoneses. O Japão é definido por Hofstede (1980) com um país com alto nível de “busca de se evitar a

---

<sup>39</sup> “A crença dos súditos do império na invencibilidade japonesa causou uma cisão no interior da colônia, onde aqueles que se recusavam a aceitar a derrota passaram a perseguir os chamados “derrotistas”. Nesse contexto, surgiu, principalmente no interior do estado de São Paulo, a Shindo-Renmei (Liga dos Súditos do Imperador), uma organização paramilitar de caráter nacionalista, que assassinava o imigrante japonês que assumisse publicamente a derrota japonesa” (OCADA, 2002 p. 5).

incerteza<sup>40</sup>”, “coletivista<sup>41</sup>”, basicamente “masculino<sup>42</sup>”, e com baixa “distância do poder<sup>43</sup>” (HOFSTEDE, 2001).

Motta (1997), por exemplo, afirma que

[...] uma cultura como a japonesa é **tipicamente** coletivista e, como tal, é caracterizada pelo determinismo. **Os japoneses acreditam** que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais (MOTTA, 1997, p. 28) (Grifo meu).

Curiosamente, entretanto, segundo um autor japonês interessado em estudar os aspectos religiosos das empresas japonesas,

[...] no Japão, ninguém esperava ou profetizava este interesse [sobre o modo japonês de administrar empresas], que começou a surgir na década de 1960. Sistemas gerenciais japoneses como o sistema de antiguidade, emprego permanente e sindicato da empresa eram considerados como obstáculos ao desenvolvimento econômico por economistas e acadêmicos japoneses (NAKAMAKI, 1992, p.63).

Arruda (1990 p. 22) se dedicou a compreender a constituição da “mitologia da mineiridade”, ou a formação do imaginário mineiro na vida política e cultural do país. Ela se propôs a buscar as raízes de “[...] certos significados culturais manifestos numa cultura política peculiar, numa densa literatura e na produção de um certo tipo de memórias. Ela chama a mineiridade de um fenômeno. Está interessada na relação entre mineiridade e identidade cultural e não na mineiridade como fenômeno explicativo.”

Para ela, os viajantes estrangeiros do século XIX foram responsáveis por dar início à construção intelectual da mineiridade, enquanto os cronistas, eles próprios mineiros, “[...] recompuseram o passado mineiro entressachando observações dos viajantes, fontes históricas, informações colhidas *in loco* entre os contemporâneos e opiniões pessoais” (ARRUDA, 1990, p. 29).

---

<sup>40</sup> Esta dimensão é definida por Hofstede (2001, p. 81) “[...] como a sociedade lida com o fato de que o tempo segue um único caminho, isto é, nós somos todos pegos na realidade do passado, presente, futuro, e nós temos que viver com a incerteza porque o futuro é desconhecido e sempre será.” Nas sociedades que aceitam melhor a incerteza, as pessoas correm mais riscos, não trabalham tão duro e são relativamente tolerantes com comportamentos e opiniões diferentes das suas próprias. Por outro lado, nas sociedades que evitam a incerteza fortemente há mais instituições que tentam criar segurança e evitar risco. (HOFSTEDE, 2001)

<sup>41</sup> Coletivismo, para Hofstede (1997, p. 51) é uma característica de “[...] sociedades nas quais as pessoas do nascimento em diante são integradas em grupos fortes e coesos, que protegem as pessoas ao longo de sua vida de pessoa em troca de uma lealdade inquestionável.” (Tradução minha).

<sup>42</sup> Masculinidade, em relação a um país, é definida por Hofstede da seguinte forma: a maneira como as sociedades tentam minimizar ou maximizar a divisão social do papel sexual. As sociedades que maximizam a divisão social do papel sexual são chamadas “Masculinas” e as que minimizam esse papel, “Femininas” (HOFSTEDE, 2001).

<sup>43</sup> “A extensão na qual os membros com menos poder nas instituições e organizações em um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente” (HOFSTEDE, 1997, p. 28) (Tradução minha).

A produção memorialística mineira localizou-se no centro do imaginário de Minas, contribuindo para recriar dar nova vida a esse passado. “Em trabalhos de cunho mais analítico, predominantemente ensaísticos, a diversidade de Minas permanece acentuada, muito embora se localize nos mineiros espírito particular. As diferenças, nesse caso, baseiam-se na permanência das tradições locais e no aparecimento do progresso a modernizar as cidades (ARRUDA, 1990, p. 117).

Um desses memorialistas de que fala Arruda (1990) é Daniel de Carvalho (s.d.) que relata, com evidente paixão.

Minas Gerais apresentou, no século XVIII, uma sociedade organizada e uma consciência nacional evidenciada nos movimentos da Inconfidência Mineira e da Independência. [...]

A civilização criada nas Alterosas, já tive ocasião de dizer, não construiu apenas cidades imortais, como Mariana, Ouro Preto, Diamantina, Itabira, Sabará, Serro, Conceição, Santa Bárbara, Paracatu, Campanha, São João Del Rei, com seus templos, seus palácios, suas pontes, suas calçadas, moles de pedra que desafiam a ação destruidora do tempo. Ergueu também outros monumentos “mais duradouros do que o bronze”. Floriu das estrofes de ouro dos seus poetas, no buril e no pincel dos seus artistas nas elucubrações dos seus sábios e pensadores, nas sentenças dos juízes, no amor e na virtude de suas mulheres admiráveis, no zelo apostólico e na piedade dos seus bispos e sacerdotes (CARVALHO, s.d.).

Segundo a autora, os relatos de viajantes descrevem os mineiros fisicamente e com traços psicológicos. Burton, citado por Arruda (1990), considera que o mineiro representa o típico Dom Quixote, alto, magro, ossudo, de caráter pacato, embora altivo, enquanto James Wells o considera como tendo um “[...] certo garbo nobre e o seu modo de tratar é muito delicado, obsequioso e sensato; no gênero de vida é sóbrio e parece sobretudo gostar de uma vida cavalheiresca (WELLS apud ARRUDA, 1990, p. 59).

O mineiro descrito pelos viajantes estrangeiros pode ser definido da seguinte forma:

[...] além da altivez, os autores enfatizam o garbo, a nobreza, a delicadeza, a obsequiosidade e a sensatez, que se fecham num perfil harmônico quando são comparados aos ingleses, conhecidos pelo cultivo da formalidade no trato. O círculo completa-se no entanto quando ao conjunto de qualidades soma-se o gosto pela “vida cavalheiresca” (ARRUDA, 1990 p. 59).

Ela chama a atenção no entanto para a ressignificação dessa característica ao longo do tempo, uma vez que “[...] a hospitalidade reconhecida nos brasileiros em geral e nos mineiros em particular [era] vista [pelos viajantes] como qualidades inerentes ao atraso” (ARRUDA, 1990. p. 82) e não da forma positiva como se compreende hoje.

A ritualização do passado como forma de preservar a identidade encontra o seu locus privilegiado no universo das relações familiares. Os memorialistas mineiros, principalmente, têm grande apreço por suas raízes. [...] As memórias são, ao mesmo tempo, expressões de reforço da dimensão mítica da mineiridade. O memorialismo

mineiro tem por isso função reduplicada: reafirmar o mito e, através dele, promover o autor. A figura da família mineira, evocada por esse imaginário, foi sempre integrada e suave (ARRUDA, 1990, p. 193).

Ainda, de acordo com Arruda (1990), embora os estrangeiros tenham considerado os mineiros inteligentes, independentes, confiante em si e equilibrados, o que os qualificaria para implementar mudanças e avançar economicamente, a eles também se atribuía um espírito reservado e “certo acanhamento”. Associado a estes traços, aparecem nos relatos dos viajantes o chamado “provincianismo” dos mineiros, manifestado pela simplicidade da vida cotidiana, “aversão por viagens marítimas” e um contexto social marcado pela “força dos costumes” e o “[...] apego às tradições que, no nível das relações familiares e intersexuais, redundam em moralismo” (ARRUDA, 1990, p. 85).

Ribeiro (1966) e Carvalho (s.d.) entendem que o meio geográfico, especificamente, as montanhas com seus obstáculos, justificariam a “[...] cautela e a lentidão do mineiro”. Arruda (1990), no entanto, questiona essa explicação, ou seja, a de que Minas teria preservado costumes “primitivos” por estar situada longe do centro do Império, encravada na montanhas. Para ela, ocorria exatamente o contrário, uma vez que a região mineradora era a capitania mais importante no século XVIII e havia toda uma efervescência cultural nessa época, a partir de contatos externos (ARRUDA, 1990 p. 86).

Coube aos políticos o papel de reforçar a construção do mineiro como conciliador e equilibrado.

As noções de equilíbrio e moderação não possuem, obviamente, significado político exclusivo, o mesmo não se dando com a de conciliação. Os políticos de Minas Gerais apresentam-se como artífices primorosos dos momentos de conciliação da sociedade brasileira (ARRUDA, 1990, p. 223).

Alceu Amoroso Lima, um desses memorialistas, com a obra *Voz de Minas*, “ao analisar os traços do caráter do mineiro compõe um tipo psicossocial recuperador das personalidades de Quixote e de Sancho”. (ARRUDA, 1990). Segundo Lima, “[...] bom senso, idealismo e utopia – são três planos do espírito mineiro que ora se excluem, ora se completam. Junto ao espírito de distinção – que leva o mineiro a não aceitar as pessoas e as coisas em bloco – manifesta-se o espírito de moderação” (LIMA, apud ARRUDA, 1990, p. 39).

Martins, apud Ribeiro (1966), definiu os “traços gerais” do “tipo mineiro” da seguinte forma: “[...] rígrado, austero, filósofo na velhice; sutil, irônico na maturidade; docemente ingênuo na juventude, o mineiro não se apressa nunca, nem se desencanta”.

Ao iniciar a discussão no Brasil sobre cultura nacional e cultura organizacional, Motta e Caldas (1997) afirmam que “[...] em São Paulo e Minas Gerais, predomina a cultura caipira, em que talvez o predomínio do português tenha sido mais forte, acrescido em São Paulo da cultura do imigrante, principalmente italiano.” (MOTTA, CALDAS, 1997, p. 17). O que viria a ser essa “cultura caipira”, assim como uma “cultura do imigrante” é algo que fica no ar.

A exemplo do que havia sido feito com a “cultura brasileira”, aqueles que se preocuparam em distinguir as culturas por estado também percorreram o mesmo caminho. Isto é, os imaginários da “cultura mineira” e o “tipo mineiro” são amplos, plásticos, moldáveis. Tanto pesquisadores como os próprios membros do mundo empresarial passam a lidar com esses construtos e a acessar, dependendo do momento, da audiência, dos interesses e da conveniência, aquelas características mais adequadas.

## **4 PRIMEIRAS NARRATIVAS: DISCURSOS FUNDADORES DA “CULTURA USIMINAS”**

### **4.1 Contextualização e principais acontecimentos oficiais**

O setor siderúrgico é extremamente importante para a economia mineira e nacional, pois está no cerne da questão do desenvolvimento e da industrialização do País. A construção de siderúrgicas estava diretamente relacionada com o plano de desenvolvimento industrial do Brasil, no final dos anos 1950, à época do governo JK e do impulso da ideologia desenvolvimentista. (PEREIRA, 2008a). Pode-se citar, como condições para a industrialização de Minas e do País, algumas iniciativas como os investimentos em infraestrutura nos setores de energia elétrica (Plano de Eletrificação e, em 1952, criação da CEMIG – Governo Milton Campos) e de transportes. (FARIA, PEREIRA, 2002).

Além disso, no crescente aumento da concentração de empresas na América Latina ao final do século XX, o Brasil é o país responsável por mais de 50% das fusões e aquisições dos países latino-americanos. Segundo Oliveira (2000), as privatizações foram um fator determinante a esses processos de concentração e internacionalização da siderurgia, pois têm contribuído para a criação ou o fortalecimento de grupos econômicos privados na siderurgia mundial. Como exemplo, temos o crescimento do número de negócios no Brasil que teve seu ápice em quantidade de negociações em 1997 (372) e, em 1998, registraram o maior volume financeiro da história. E isso se deve, em grande parte, ao programa de privatização do governo federal com a venda de estatais dos setores de siderurgia, energia elétrica e bancos (PARDINI, 2004). Além de ter “[...] representado um dos principais pilares do desenvolvimento da indústria brasileira” (BECATTINI, 2006, p. 14).

O panorama da siderurgia brasileira é o seguinte: o Brasil é o 9.º produtor mundial de aço bruto (26,5 milhões de toneladas), representando 2,2% da produção mundial (1.223,7 milhões de toneladas); é o 1.º no ranking da América Latina, representando 50% da produção da América Latina (53,0 milhões de toneladas). Os primeiros países produtores são, respectivamente, China, Japão, Índia, Rússia, EUA, Coreia do Sul, Rep. Fed. Alemanha e Ucrânia (INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA, 2009).



O Parque Produtor de Aço Brasileiro é composto por 27 usinas, distribuídas em 10 estados da Federação; o faturamento líquido equivale a R\$ 55,7 bilhões (US\$ 28,4 bilhões); os impostos pagos são da ordem de R\$ 12,0 bilhões (US\$ 6,2 bilhões); a capacidade instalada é de 42,1 milhões de toneladas/ ano de aço bruto; o setor tem, em efetivo próprio, 63.561 empregados e, em efetivo de terceiros, 52.848; a produtividade é de 306 toneladas/ homem/ ano (INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA, 2009).

Ainda sobre a potencialidade do setor, o consumo de aço no Brasil tem elevado potencial de crescimento devido ao baixo consumo *per capita* e à elevada necessidade de investimentos em infraestrutura no País. As exportações de produtos siderúrgicos em 2009 representaram 34% da produção nacional de aço, sendo que a capacidade de produção é 100% superior à demanda interna, havendo forte excedente para exportação. O saldo do comércio exterior de produtos siderúrgicos representou 7,5% do saldo comercial do Brasil. Quanto aos investimentos, os US\$ 14 bilhões do período de 1994 a 2004 tiveram como foco a modernização do Parque. E, entre 2005 e 2009, os US\$ 15,6 bilhões foram destinados principalmente à expansão da capacidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA, 2009).

A tese está estruturada em torno dos temas que foram recorrentes nas múltiplas narrativas sobre a Usiminas. Tentei dar uma ordem que também fosse cronológica, já que a proposta é contar, mesmo que com muitas vozes, a história da empresa. Apesar disso, para tentar esgotar um tema, em alguns casos, há “idas e vindas” no tempo.

Antes de iniciar a história, apresento uma breve contextualização do setor e um quadro-resumo (Quadro 1) estruturado por décadas, destacando os temas e acontecimentos do contexto externo (uns muito amplos, como a crise econômica mundial, outros bem mais específicos) e interno. A proposta é apenas facilitar a vida do leitor, visto que, nas narrativas, vários desses acontecimentos são referidos, muitas vezes, para contextualização, outras como explicação de determinados aspectos da “Cultura Usiminas”.

Os temas foram nomeados por mim, como mais uma voz nessa múltipla narrativa. Ou seja, *gestão à americana* é um termo meu, não dos entrevistados ou de narrativas escritas. Relembrando, palavras e expressões das narrativas recolhidas estão em aspas e a minha voz aparece em itálico.

<b>Período</b>	<b>Temas e personagens</b>	<b>Contexto externo</b>	<b>Contexto interno</b>
Década de 1940	<b>O sonho da empresa</b>	<b>1937 a 1945 –</b> Governo de Getúlio	

		<p>Vargas – Estado Novo</p> <p>Início do período desenvolvimentista “Mineiros”</p> <p>pressionam o governo federal para que a instalação da CSN ocorra em Minas, mas a decisão é por Volta Redonda, no RJ</p> <p><b>1946</b>- Inauguração da CSN</p> <p><b>1949</b> – Inauguração da Acesita</p>	
Década de 1950	<p><b>Disputa com os paulistas</b></p> <p><b>Herança japonesa</b></p> <p><b>Grandiosidade da Usiminas</b></p>	<p><b>1951</b> – Getúlio Vargas volta ao poder</p> <p><b>1952</b> – Criação do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico)</p> <p><b>1953</b> – Criação da Cosipa</p> <p><b>1955</b> - Visita do embaixador japonês a Minas</p> <p><b>1956</b> – Posse de Juscelino Kubitschek na presidência do Brasil e Bias Fortes no governo de Minas Gerais. Missão Yukawa chega a MG</p>	<p><b>1956</b> – Fundação da Usiminas (luta por financiamento).</p> <p><b>1956</b> - Primeira viagem do Grupo de Trabalho Brasileiro ao Japão.</p> <p><b>1957</b> - Firmado o acordo Lanari-Horikoshi (Convênio para a Fundação da Usiminas).</p> <p><b>1958</b> – Eleição da diretoria com brasileiros e japoneses.</p> <p><b>1958</b> - Envio dos “samurais” ao Japão.</p> <p><b>1959</b> – Assinatura do contrato inicial de financiamento BNDE – Usiminas.</p> <p><b>1959</b> - Assinatura de protocolo com a Nippon Usiminas</p>
Década de 1960	<p><b>Dr. Lanari</b></p> <p><b>Massacre</b></p> <p><b>Empresa fada-madrinha</b></p> <p><b>Empresa cuidadora</b></p> <p><b>Empresa família</b></p> <p><b>Vigilância panóptica</b></p> <p><b>Conflito com os japoneses</b></p> <p><b>Gestão à americana</b></p>	<p><b>1963</b> – Inauguração da Cosipa</p> <p><b>1964</b> – Golpe militar</p>	<p><b>1962</b> – Inauguração solene da Usina Intendente Câmara pelo Presidente da República, Dr. João Goulart. Inauguração do alto-forno</p> <p><b>1963</b> - Massacre de Ipatinga</p> <p><b>1964</b> - Assinatura, em Tóquio, do convênio entre os grandes acionistas para aumento do capital.</p> <p><b>1964</b> - Início da exportação de aço com o embarque do primeiro carregamento de chapas grossas para a Argentina.</p> <p><b>1965</b> - Inauguração da</p>

			Usiminas e do alto-forno nº2 e laminação de Tiras a Frio <b>1966</b> – Contratação da consultoria Booz Allen
Década de 1970		<b>1968 a 1973</b> - Milagre econômico <b>1971</b> – Plano Siderúrgico Nacional (PSN) – objetivo de expandir e aumentar a produção. <b>1973</b> – Criação da Siderbras <b>1973</b> – Crise do petróleo	<b>1970</b> – Assinado o ato de Constituição da Usiminas Mecânica S.A. <b>1971</b> - Inaugurado o Centro de Pesquisas da Usina <b>1971</b> – Contratação de Rinaldo para trabalhar no Centro de Pesquisas <b>1974</b> – Inauguração do alto-forno nº3 <b>1975</b> - Criação da Engenharia própria da Usiminas (não japonesa) <b>1977</b> – Recorde latino-americano de produção de aço com 244.119,3 toneladas
Década de 1980		<b>1985</b> – Fim da ditadura militar <b>1986</b> – Início das operações da Açominas (Ouro Branco) <b>1988</b> – Início do processo de privatização na siderurgia mundial <b>1989</b> – Eleição de Fernando Collor de Mello para presidência	<b>1980</b> – Mudança do escritório central para o novo edifício sede na região da Pampulha. <b>1984</b> – Assinado contrato com a Universidade Federal de Ouro Preto para formação de mão de obra especializada. <b>1984</b> - Criação do Conselho de Administração e eleição de Rinaldo como Diretor de Operações <b>1988</b> - Posse de Luiz André Rico como presidente da empresa.
Década de 1990	<b>Privatização</b> <b>Empresa-cidadã</b> <b>Compra da Cosipa</b>	<b>1991</b> – Programa Nacional de Desestatização (privatizações)	<b>1990</b> – Eleição de Rinaldo Campos Soares como presidente da empresa <b>1991</b> – Privatização da Usiminas
Década de 2000	<b>Críticas da Segunda Geração</b> <b>“Desconstrução” de Rinaldo</b> <b>“Novo jeito de ser” Usiminas</b>	<b>2009</b> – Crise econômica mundial	<b>2008</b> – Fim da “era Rinaldo”. Eleição do Marco Antônio Castello Branco <b>2010</b> – Fim da gestão Marco Antonio, eleição de Wilson Brumer

	<b>Destruição da “Cultura Usiminas”</b>  <b>Desconstrução de Marco Antônio</b>  <b>Desconstrução da diretora de RH</b>  <b>Antropólogo Empresarial e Assédio</b>  <b>Queda de Marco Antônio</b>		
--	---	--	--

**Quadro 1: Temas e personagens no contexto externo e interno depois de impresso**

Fonte: Elaborado pela autora da tese

Nos discursos fundadores da Usiminas, contribuindo para a constituição da “Cultura Usiminas”, na perspectiva da integração, aparecem os temas do *sonho da empresa* e da *disputa com os paulistas* para que a empresa fosse criada, imbricados, e que estão apresentados juntos. O tema da *herança japonesa* talvez seja o tema mais forte dentro desse conjunto que forma o discurso fundador, mas, para facilitar a compreensão da história da Usiminas, como é cronologicamente posterior, será apresentado após os dois primeiros. Outro tema importante é o da *grandiosidade da Usiminas*, associado tanto ao personagem do presidente Juscelino Kubistchek como, e mais importante, ao do “primeiro”<sup>44</sup> presidente da empresa, Amaro Lanari Jr., conhecido como *Dr. Lanari*. Assim como o Brasil, em 1941, era considerado “o país do futuro”, pelo escritor austríaco Stefan Zweig, a Usiminas, por sua vez, também se encaixava nesse imaginário, e, diz-se, já “nasceu grande”. Outros temas que ainda podem ser considerados como parte do discurso fundador são os temas da *empresa cuidadora*, da *empresa fada-madrinha*, ou seja, aquela empresa que fez, surgir, “do nada”, “do poeirão”, uma cidade, Ipatinga, planejada, arborizada, urbanizada e da *empresa família*. Embora os entrevistados utilizem a imagem da empresa “mãe” para se referir aos primeiros anos, e da empresa “madrasta”, por ocasião da privatização, em 1991, optei por usar a imagem da *cuidadora* e da *fada-madrinha* por perceber que, principalmente para os mais novos, o que ficou foi a ideia de transformação rápida,

<sup>44</sup> Amaro Lanari Jr. foi o segundo presidente da Empresa e, não, o primeiro, como se verá. Mas foi aquele que assumiu quando a Empresa de fato começou a sair do papel, em 1958.

quase instantânea, associada a um poder quase mágico de intervenção. Os muitos percalços na transformação do “poeirão” em cidade não são ignorados, mas o que parece prevalecer, sobre esse aspecto, é uma visão mais homogênea (CAVEDON E FACHIN, 2008), passível de ser identificada com a perspectiva da integração. Um tema que aparece na fala dos entrevistados, principalmente os mais antigos e com algum cargo de gestão, é a chegada da Booz Allen, consultoria americana que coordenou um processo de reestruturação nos anos 1966. Esse tema, que chamei *gestão à americana*, foi valorizado na narrativa do jornal da empresa na época, mas não é destacado hoje, dentro da perspectiva da integração. Se o ressaltado é para apontar ambiguidades, como veremos ao final deste capítulo. O tema do *conflito com os japoneses*, por sua vez, relacionado ao da gestão à americana, é silenciado na maioria das narrativas. O mesmo acontece com os temas do *massacre de Ipatinga* e da *vigilância constante*, ambos entrelaçados com o tema da *empresa cuidadora*.

Os 37 entrevistados não estão associados a cargo, sexo e outras categorias como usualmente se faz. Esse procedimento se deve a dois motivos. Primeiro, por uma grande preocupação em preservar sua identidade, como já referido. Segundo, porque a grande maioria percorreu um longo caminho na Usiminas. Vários engenheiros que hoje são gerentes de áreas meio já foram da produção. Supervisores de turno, por exemplo, isto é, alguém que trabalha de madrugada, na área operacional, supervisionando os operários. Pessoas que chegaram a ter um cargo alto na empresa hoje são engenheiros sem função de gestão, por conta de *downsizings*. Por isso, em vários casos, durante uma narrativa, a pessoa ora está falando do ponto de vista atual, ora está se referindo a um acontecimento que ela vivenciou muito tempo atrás, em outra posição.

O quadro 2 mostra a divisão de empregados por cargo, considerando o último cargo ocupado por cada um. Dirigentes são considerados aqueles profissionais que se reportavam diretamente ao presidente, gerentes os que tinham qualquer cargo de gestão e gerentes informais os que têm cargos de coordenação de equipe, sem status ou salário de gerente.

Cargos	
Dirigentes	6
Gerentes formais	13
Gerentes informais	2
Sem cargo de gestão	15
Presidente de Sindicato	1

**Quadro 2: Divisão dos entrevistados por cargo**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

As áreas também tiveram que ser muito agrupadas, dentro da mesma preocupação de preservar os empregados. O quadro 3 apresenta essa divisão. A distinção Engenharia/Produção e Engenharia se deve ao fato de que vários engenheiros passaram boa parte de sua vida na Empresa trabalhando na área de operação, na usina em Ipatinga e, mais tarde, foram transferidos, geralmente por uma promoção, para o escritório em Belo Horizonte, para se dedicar a tarefas de planejamento. Os que se encontram na área chamada Engenharia são aqueles que não tiveram na usina. Todas as outras áreas meio estão agrupadas.

<b>Áreas Profissionais</b>	
Engenharia	6
Engenharia/ Produção	11
Outras áreas meio	20

**Quadro 3: Divisão dos Entrevistados por áreas profissionais**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

O quadro 4 refere-se apenas aos gestores, para mostrar a proporção daqueles que tiveram experiência nas áreas operacionais, ligadas diretamente à produção do aço.

<b>Gerentes e dirigentes com experiência em áreas operacionais</b>	
Sim	13
Não	8

**Quadro 4: Classificação dos Gestores em relação à experiência na área profissional**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

O quadro 5 mostra a divisão por sexo. Em alguns casos, no entanto, ao longo da narrativa, foi necessário tratar as entrevistadas mulheres no masculino, para evitar sua exposição. Peço desculpas por isso, mas foi necessário, infelizmente.

Sexo dos Entrevistados	
Homens	29
Mulheres	8

**Quadro 5: Divisão dos Entrevistados por sexo**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

O quadro 6 mostra a divisão dos entrevistados de acordo com sua situação funcional. Foram considerados *aposentados* apenas as pessoas aposentadas e fora da empresa na época da coleta de dados. A maioria são pessoas que deixaram a empresa por ocasião da privatização. Os entrevistados aposentados formalmente, mas que continuavam trabalhando na empresa foram classificados como *trabalhando*. Os que já eram aposentados, estavam trabalhando e tinham sido demitidos em função das mudanças estão agrupados junto com os demais *demitidos*, assim como os que se inscreveram no Programa de Demissão Voluntária (PDV).

Situação Funcional	
Aposentados	10
Trabalhando	9
Demitidos/ PDV	13
Pedidos de demissão	3
Licença/ Afastamento Saúde	2

**Quadro 6: Divisão dos Entrevistados por situação funcional**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

O quadro 7 mostra a divisão dos entrevistados por tempo de casa na empresa. Em alguns casos, quando o empregado ficou afastado por alguns anos, por aposentadoria, por exemplo, foi contabilizado o tempo total.

Tempo de Casa	
0 a 9 anos	2
10 a 19 anos	2
20 a 29 anos	10
30 a 39 anos	16
Acima de 40 anos	7

**Quadro 7: Divisão dos Entrevistados por tempo de casa**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

O quadro 8 mostra a divisão dos entrevistados idade.

<b>Faixa Etária dos Entrevistados</b>	
Até 45	5
46 a 50	0
51 a 55	6
56 a 60	7
61 a 65	7
66 a 70	9
Acima de 71	3

**Quadro 8: Divisão dos Entrevistados por faixa etária**  
**Fonte: Elaborado pela autora da tese**

Em alguns momentos específicos dessa narrativa, tomei a liberdade de utilizar letras (X, Y, Z) para identificar os entrevistados e, não, números, sempre com o objetivo de proteger sua identidade, conforme meu acordo com eles. Por exemplo, entrevistei os cinco dirigentes que deixaram a Usiminas logo após a saída de Rinaldo, sendo que apenas um pediu demissão, os outros foram demitidos. Ao narrar esse fato específico, substituí os números e os identifiquei com letras. O mesmo se deu nos relatos sobre assédio, o tema mais delicado abordado na tese, ou em um momento específico ao citar a fala de um entrevistado sobre patentes, algo que é de amplo conhecimento. Caso eu tivesse mantido seu número, todas as outras falas desse entrevistado seriam identificadas.

Os primeiros entrevistados do grupo focal estão identificados apenas como participantes do Grupo Focal (GF).

Os únicos entrevistados que estão identificados são o ex-presidente Rinaldo Campos Soares (apenas como Rinaldo); o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Ipatinga - Sindipa (apenas como Presidente do Sindicato); e, em algumas falas, o presidente da Associação dos Aposentados de Ipatinga (em outros momentos ele aparece como mais um



entrevistado). O samurai<sup>45</sup> ouvido aparece, em alguns momentos, apenas como *samurai*, em outras vezes é identificado por um número. As outras falas de Rinaldo que coletei de material escrito estão identificadas como Soares, como exige a ABNT.

Além das entrevistas, são analisados também depoimentos orais antigos, documentados em publicações da empresa e por outros pesquisadores, principalmente dos fundadores e primeiros dirigentes da Usiminas.

## 4.2 O sonho da grande empresa e a briga com os paulistas

“O sonho era antigo”. Considero que essa afirmação e suas variações, repetida pelos entrevistados, e encontrada nos depoimentos mais antigos, diz muito sobre a empresa, seus fundadores e a construção dessa história. A empresa foi *desejada*, querida, sonhada, planejada. O empreendimento não foi obra de uma só pessoa ou família interessada em montar um negócio que viesse a ser lucrativo, mas de um grupo de pessoas com interesses e realidades diversas, movidas por um objetivo muito mais político que financeiro.

Tratava-se, no coletivo, de marcar a posição de um estado, Minas Gerais, em um país que começava a desenvolver seu parque industrial tardiamente em relação aos países centrais. Trazer desenvolvimento para Minas, contribuir com o desenvolvimento do Brasil foram as palavras de ordem na época. Sem entrar no mérito da “nobreza de ideais”, pode-se afirmar que o principal objetivo dos mineiros com a criação da Usiminas era mais político que financeiro.

O processo de constituição da empresa foi longo, difícil e nada linear. Em determinados momentos, esse desejo parecia mais forte, em outros, como que adormecido. Fatos internos, como a mobilização dos engenheiros mineiros que publicavam artigos defendendo a importância de se construir uma grande usina siderúrgica no estado, e externos, como a instalação da CSN no Rio de Janeiro e, sobretudo, a mobilização dos paulistas para a criação da Cosipa, em São Paulo, contribuíram para que a empresa finalmente fosse criada. Mas é possível dizer que a

---

<sup>45</sup> Samurais foram chamados os dez primeiros engenheiros brasileiros enviados ao Japão para treinamento. A discussão sobre a criação dos samurais será feita adiante.

usina de Minas, a Usiminas, começou a ser construída simbolicamente muito antes de sua criação como entidade jurídica, em 1956. Quem conta essa história é Lucas Lopes<sup>46</sup>, em depoimento oral gravado em 1986<sup>47</sup>:

[...] o ideal de construir uma indústria siderúrgica em Minas era velho, era antigo, vinha desde o tempo dos Inconfidentes, do período do Império e já havia pequenos projetos, como a usina Esperança, a usina Burnier e outros. Mais especificamente, nos anos 30s. [...] um grupo mineiro de engenheiros lutou para que fosse decidida a localização da primeira indústria siderúrgica em Lafaiete [em Minas Gerais], contra localização em Volta Redonda (LOPES, 1986).

A Companhia Siderúrgica Nacional, CSN, instalada no município de Volta Redonda, no Rio de Janeiro, foi criada em 1941 e iniciou suas operações em 1946, mas só em 1950 começou a operar com todas as suas linhas, produzindo 788 mil toneladas/ano. Esse ano é um marco para a independência brasileira em relação à importação do aço, pois, no momento, garantia a autonomia brasileira. A CSN foi a primeira usina siderúrgica integrada no País, produtora de aço plano, e a primeira a ser criada com o dinheiro do governo a entrar em operação<sup>48</sup>.

O principal argumento utilizado pelo governo para justificar a escolha de Volta Redonda para sediar a CSN e não Lafaiete, como queriam os mineiros, era o valor dos custos relacionados ao transporte de minério de ferro. Gabriel Janot Pacheco<sup>49</sup>, um dos primeiros diretores da Usiminas, no entanto, evidencia que as decisões justificadas racionalmente tinham também várias outras explicações, inclusive ligadas a favorecimentos pessoais, pelo menos na visão do grupo de Minas.

Mas nós [mineiros] achávamos que era um sofismo. Nós achávamos que, vamos dizer que fosse mera coincidência, em pleno governo Getúlio Vargas, tivesse pesado muito o fator político. O seu genro Ernani do Amaral Peixoto era o interventor do Estado do Rio

<sup>46</sup> Quando o narrador é também um personagem da história da Usiminas, seu nome aparece completo e não apenas o sobrenome, como exigem as regras da ABNT. É o caso de Lucas Lopes e outras pessoas a seguir, que tiveram papel importante na fundação da empresa. Lucas Lopes: engenheiro civil diplomado pela Escola de Engenharia da UFMG, em 1932, e economista formado pela UFMG, em 1957. Foi Ministro da Viação e Obras Públicas no governo Nereu Ramos (1955-56); Ministro da Fazenda durante o governo Juscelino Kubitschek (1958-59); membro do conselho de administração e presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (1956-58) (LOPES, 1986).

<sup>47</sup> Depoimentos orais de várias pessoas envolvidas na fundação da Usiminas (Lucas Lopes, Gabriel Janot Pacheco, Luiz Verano, Gil Guatimosim Jr., Jayme de Andrade Peconick, Hirokazu Kato e Amaro Lanari Júnior) foram coletados pela empresa entre 1986 e 1987 e publicados em fascículos comemorativos dos 25 anos da empresa, distribuídos a todos os empregados.

<sup>48</sup> A Cia. Siderúrgica do Nordeste (Cosinor) foi criada em 1939, mas só iniciou suas operações em 1959 (CÂMARA, 2007)

<sup>49</sup> Gabriel Andrade Janot Pacheco: engenheiro civil formado pela Escola de Engenharia da Universidade de Minas Gerais em 1937. Foi diretor administrativo da Usiminas (1956-58), Superintendente Comercial da Usiminas (1960-62), Chefe do Serviço de Relações Públicas (1962-68), Adjunto da Presidência da Usiminas (1972-76). Depoimento oral, gravado em 1987 e divulgado pela própria empresa (PACHECO, 1987).

de Janeiro. Sabia-se que ele puxava e pesava tremendamente para que aquela grande empresa fosse instalada no Estado do Rio (PACHECO, 1987, p.8).

Esta fala de Janot Pacheco ilustra que as decisões relativas à instalação das siderúrgicas estiveram sempre relacionadas com aspectos políticos e não meramente técnicos. Aspectos estes que vão se repetir no caso Usiminas, mas que foram, de certa forma, apagados da memória coletiva, como se verá adiante.

A história da siderurgia no País começa de fato durante o Estado Novo (1937-1945), com o presidente Getúlio Vargas francamente favorável à intervenção do Estado na economia<sup>50</sup>. Até então, o Brasil era totalmente dependente do aço importado e não possuía uma indústria de base. Mas a ligação dos mineiros com a produção de ferro e, posteriormente, de aço é mais antiga. Em 1815, foi inaugurada a usina do Morro do Pilar, a primeira fábrica de ferro de Minas e do País. Em seguida, surgiram usinas em Sorocaba, Congonhas do Campo, Caeté e São Miguel de Piracicaba (as três últimas em Minas Gerais). Até esse período, o ferro utilizado no Brasil era todo importado da Europa. Em 1921, surge a Companhia Siderúrgica Mineira, em Sabará, transformada, no ano seguinte, em Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira, a partir da associação do capital local com capital belgo-luxemburguês. Em 1937, a Belgo-Mineira amplia sua produção, inaugurando uma nova usina, também em Minas Gerais, no município de Monlevade (INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA, 2010).

Esse grupo mineiro de engenheiros<sup>51</sup>, que teria lutado (e perdido) para que a CSN fosse instalada em Lafaiete, ao qual Lucas Lopes se refere acima, é o grupo embrionário que vai brigar pela criação da Usiminas no final dos anos 1950 e início dos anos 1960, visto que entre a criação da empresa como entidade jurídica e sua efetiva capitalização decorreram vários anos. Esse grupo é acrescido aos poucos de outros engenheiros mais jovens, reunidos na Sociedade Mineira de Engenheiros, empresários representados pela FIEMG e parlamentares – sendo que figuras importantes, como Amaro Lanari Jr. e o próprio Gabriel Janot Pacheco eram tanto engenheiros como empresários (FARIA, PEREIRA, 2002; PACHECO, 1994).

---

<sup>50</sup> No Estado Novo foram criados, além da CSN, o Conselho Nacional do Petróleo, a Companhia Nacional de Álcalis, a Companhia Vale do Rio Doce, a Companhia Hidrelétrica do São Francisco, e a Estrada de Ferro Central do Brasil.

<sup>51</sup> Para facilitar a leitura, refiro-me de agora em diante a esse grupo como *mineiros*, consciente de que é uma simplificação.

A criação da Usiminas passa a ser quase uma *questão de honra*, pois os mineiros demonstram o interesse em ocupar um lugar importante no projeto desenvolvimentista que perpassava o País, lutando contra a supremacia econômica do estado de São Paulo. Desde o início, os engenheiros estabelecem uma relação familiar, afetiva, simbólica com a empresa, partindo da convicção de que a usina tinha um objetivo *maior* a cumprir (dentro do cenário mineiro e nacional).

Instalar uma empresa siderúrgica de grande porte no interior de Minas Gerais foi um sonho de políticos e engenheiros mineiros que, se por um lado, casava com o interesse desenvolvimentista que marcou o País nas décadas de 1950 e 1960, por outro encontrava resistência dos paulistas, que queriam os investimentos para si. E tanto São Paulo quanto Minas, além de outros estados, também queriam uma siderúrgica que permitisse o desenvolvimento industrial (ANDRADE e CUNHA, 2002).

O pleno funcionamento da CSN, além de estimular a economia, mexeu com os desejos da elite de outros cantos do País. Estava iniciada uma disputa entre paulistas<sup>52</sup> e mineiros por uma nova siderúrgica, um empreendimento que geraria empregos, impostos e prestígio – não necessariamente nessa ordem.

Um dos fundadores da Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), Martinho Prado Uchoa, conta como a inauguração da CSN mexeu com os engenheiros paulistas.

No dia 21 de abril de 1951, um grupo de engenheiros [composto por 106 integrantes] do Instituto de Engenharia de São Paulo esteve em visita às recém-construídas instalações da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a primeira usina de coque do Brasil e responsável pela metade da produção nacional de aço. [...] Comentando, após o jantar, a importância do empreendimento e o que representava para a economia do País, alguém lembrou que o Estado de São Paulo bem poderia montar uma usina semelhante em Cubatão, cujo nome seria Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), segundo Plínio Salgado<sup>53</sup>. [...] (UCHOA, 1973 parte 2).

Uchoa ressalta ainda a agilidade dos paulistas. Entre a visita e a criação da Cosipa, fundada, oficialmente, em 1953, passaram-se apenas dois anos.

Chegando a São Paulo, Plínio Salgado, [...] em pouco tempo conseguiu obter mais de 180 assinaturas entre colegas, firmas comerciais e escritórios de engenharia,

---

<sup>52</sup> O uso de *paulistas* no lugar de grupo de engenheiros e empresários paulistas também cumpre papel de facilitar a leitura.

<sup>53</sup> Plínio Salgado (1895-1975) fundou e liderou a Ação Integralista Brasileira (AIB), partido de extrema-direita inspirado nos princípios do movimento fascista italiano. Foi exilado em Portugal, por promover ações contra o governo de Getúlio Vargas (Estado Novo). Na volta, lançou o Partido de Representação Popular (PRP). Foi candidato à presidência da República em 1955.

contribuindo cada um com Cr\$ 8 mil. [...] Obtidos os recursos necessários, Plínio formou uma equipe para executar o trabalho [...] Em 1952, aceitei a proposta de Plínio e mudei-me com a família para São Paulo (UCHOA, 1973).

Em Minas, processo semelhante ocorreu de forma mais lenta. Artigos circulavam entre os engenheiros, defendendo a construção de uma siderúrgica que propiciasse a venda do aço, produto mais nobre do que o minério de ferro. Mas o que parece ter despertado os mineiros realmente foi uma ação da Cosipa no sentido de obter capital federal via participação da CSN.

Em setembro de 1955, o Diário Oficial trouxe uma exposição de motivos de Jânio Quadros, então governador de São Paulo, aprovada pelo então presidente Café Filho, sugerindo a participação da CSN no capital da Cosipa. Os mineiros, que já tinham se manifestado contra a instalação da CSN em Volta Redonda, vários anos antes, se sentiram ofendidos com a pretensão dos paulistas e trataram de agir (UCHÔA, 1973; PECONICK, 1987).

Janot Pacheco (1987, p. 9) afirma que “[...] nós, mineiros, não tínhamos tido ainda uma iniciativa equivalente. Sem dúvida que isso representou um estímulo, talvez mais, talvez o que se chamava um ‘acicate’ para os mineiros, para mexer com o nosso ‘brio’”.

O ano de 1956 foi um ano movimentado, em que os mineiros se mobilizaram de várias formas para impedir que a Cosipa recebesse recursos estatais, via CSN. Uchoa (1973) registrou, em forma de diário, a sequência de acontecimentos daquele ano.

- 8 de janeiro - A CSN convoca uma assembléia geral ordinária a ser realizada no dia 26, para propor a participação da CSN na Cosipa.
- 19 de janeiro - A Sociedade Mineira de Engenheiros, a Associação Comercial e a Federação das Indústrias de Minas Gerais enviaram telegramas ao presidente da República, Nereu Ramos, ao governador de Minas, Clóvis Salgado, ao presidente eleito mas ainda não empossado, Juscelino Kubitschek, ao ministro da Aviação (sic), Lucas Lopes, e ao ministro da Fazenda, pedindo adiamento da assembléia para que o assunto pudesse ser debatido e reexaminado.
- 23 de janeiro - O presidente Nereu Ramos recebe a comissão e, em seguida, houve troca de telegramas entre a Associação dos Engenheiros de Minas, Plínio e Macedo (o ministro **Lucas Lopes chegou a declarar que se Minas enviasse minério de ferro para a Cosipa ele iria impedir de armas na mão**) (UCHOA, 1973). (Grifos meus).

O presidente Nereu Ramos de fato recebeu a comissão e adiou, ou cancelou, a assembleia da CSN, deixando o problema para ser resolvido por Juscelino, eleito desde outubro do ano anterior e que tomaria posse em 31 de janeiro, poucos dias depois dessa reunião. A partir daí, os mineiros reforçaram a mobilização política.

Gabriel Andrade Janot Pacheco relata.

Colhemos uma frustração muito grande [com a escolha de Volta Redonda para instalação da CSN]. Os siderurgistas estavam à frente, os engenheiros da Escola de Minas de Ouro Preto, e na Associação Comercial de Minas [...] assim como a Federação das Indústrias, a União dos Varejistas, **e entramos na campanha em prol da Usiminas, quando tivemos o governo mineiro de Juscelino e entramos com ardor redobrado**. [...] “Estourou”, esse é o verbo. Estourou, em princípio, em meados de abril de 1956. Então, estourou um movimento como jamais havia acontecido em Minas Gerais. **Um movimento cívico, nacionalista e técnico**, ao mesmo tempo. Esses três aspectos formataram o movimento que ninguém poderia segurar, muito menos um presidente da República mineiro. Nessa ocasião, como era natural, **a maior movimentação foi feita na Federação das Indústrias de Minas**, presidida pelo industrial Lídio Lunardi. Junto com ele, devemos citar, para não cometermos injustiça, a **ação do deputado do PTB**, Saulo Diniz, que trabalhou energicamente (PACHECO, 1987, p.8) (Grifos meus).

No entanto, o próprio Lucas Lopes, que fazia parte do governo tanto de Café Filho quanto de Nereu Ramos e que continuou no governo com Juscelino, como membro do Conselho de Administração e presidente do BNDE (1956-1958) e posteriormente Ministro da Fazenda (1958-1959) – aquele que teria “pegado em armas” se preciso fosse, segundo Uchoa (1973) para garantir a criação da Usiminas – minimizou a importância da reação mineira e trata a criação da Cosipa como algo “natural”. Diz ele.

A história que o Demerval<sup>54</sup> conta é muito interessante, porque ele transformou isso [a reação dos mineiros à ação da Cosipa] num romance policial. Saiu publicado um edital da Companhia Siderúrgica Nacional convocando uma Assembléia-Geral, na qual se aprovaria a participação da Cia. Siderúrgica Nacional na companhia paulista. Ele dá um telex para o Vicente Assumpção, da Sociedade Mineira de Engenheiros, mobiliza toda a sociedade mineira de engenheiros e transforma isso num tema de maior importância. É verdade, tudo isso ocorreu. Mas isto não teve a importância que queriam que tivesse no quadro geral. A decisão de fazer a Cosipa foi uma decisão perfeitamente normal, natural. A Companhia Siderúrgica Nacional tinha um segundo estágio (LOPES, 1986, p. 15).

Uchoa (1973), falando novamente *pela Cosipa*, dá uma versão curiosa para a solução para o embate. Ele afirma que, em 16 de abril de 1956, teria se dado uma negociação entre mineiros e paulistas, que beneficiasse ambos os lados. Segundo ele, quando os mineiros chegaram ao Rio, encontraram-se com os paulistas no escritório da CSN, convidados por estes, e juntos, os dois grupos teriam ido a JK. A narrativa dele é a seguinte.

Eram o deputado federal Último de Carvalho, o deputado estadual Saulo Diniz, e Lídio Lunardi, presidente da Associação comercial de Belo Horizonte.

<sup>54</sup> José Demerval Pimenta publicou *Implantação da Grande Siderurgia em Minas Gerais*. Minas Gerais, Ed. Universidade Federal Minas Gerais, 1967.

Iniciadas as conversações, e depois de uma acalorada discussão do Plínio [Salgado] com os mineiros, sugeri: [...] Por que, então, em vez de discutirmos, não entramos num acordo: apoiamos a Cosipa e, ao mesmo tempo, propomos a construção de uma usina em Minas? **Os mineiros imediatamente aceitaram nossa proposta.** Nessa altura, o general Macedo Soares entrou na sala, felicitou-nos pelo acordo e chamou um fotógrafo para registrar o evento. O deputado mineiro Saulo Diniz, então, propôs irmos, à tarde, ao presidente Juscelino Kubitschek dar-lhe a boa nova. (...) (UCHOA, 1973).

O comentário de Uchoa (1973), sobre a entrada do fotógrafo para registrar o “acordo” é interessantíssima. A foto serviria para comprovar a importância do encontro e da decisão entre os grupos, selando uma suposta aliança. Não encontrei essa foto, o que não é de se estranhar considerando que a versão que circula na memória oral dos entrevistados, não se fala em “acordo”, mas na “briga com os paulistas”. Ou seja, tudo indica que a versão mais difundida por aqueles que participaram desse momento foi a de vencedores, ou pelo menos, de um empate, e não de que teria havido concessões de parte a parte. Aqui, novamente, é importante destacar que não estou buscando *a verdade*, mas mostrando a visão de diversos atores.

Em outro trecho desse mesmo depoimento, Lucas Lopes, que critica o tom arrebatado da posição dos mineiros, assume que houve disputa e necessidade de muita *costura política*. Ou seja, mostrando contradições e ambiguidades em uma mesma narrativa, da mesma pessoa, no mesmo momento (no caso, um depoimento oral dado a jornalistas). Diz ele que “houve uma disputa de ‘quem pode’. Minas lutou para ter a prioridade e, se não tivesse lutado, teria perdido” (LOPES, 1986, p. 15).

A narrativa de Uchoa (1973) também revela contradições. Ao mesmo tempo em que *posa* de conciliador, ele afirma que, nesse encontro que teria ocorrido entre paulistas, com a justificativa de que os paulistas estavam adiantados em relação aos mineiros. Uchoa (1973) reconta a história botando as seguintes palavras na boca de JK.

- Foi realizado um estudo muito bem feito, que eu e o [ministro] Lucas Lopes admiramos. Eles [os paulistas] já têm firma organizada, já conseguiram um grande número de acionistas, mas quanto a vocês, mineiros, como é que eu vou autorizar subscrever capital para algo que nem existe e nem se sabe como vai se chamar! (UCHOA, 1973).

Ou seja, nessa versão da história, Uchoa (1973) reforça duas tipificações que povoam o imaginário brasileiro: a competência dos paulistas de um lado e a lentidão dos mineiros do outro. Ainda assim, segundo ele, apesar das críticas do presidente Juscelino, os paulistas continuaram do lado dos mineiros e contribuíram também do ponto de vista prático para a implantação da Empresa. Até o nome da empresa mineira, Usiminas, teria sido sugerido por Plínio Salgado. Uma versão que contradiz a contada

por Amaro Lanari Jr., segundo o qual o nome da Empresa teria sido proposto por seu filho, criança na época. Uchoa (1973) também conta que o deputado mineiro Saulo Diniz teria se responsabilizado por *apoiar* a organização da Empresa, reforçando o entrelaçamento contínuo da Empresa com a vida política nacional e estadual desde o início. Segundo Uchoa, Saulo teria dito: “- Amanhã nós vamos com os paulistas a Belo Horizonte e o Lídio Lunardi, que é presidente da Associação Comercial, providencia os estatutos, registra na Junta e, dentro de uma semana, a Usiminas pode começar” (UCHOA, 1973).

Resumindo, na versão de Uchoa (1973), destaca-se a tentativa dos mineiros de impedir o aporte da CSN à Cosipa. Curiosamente, o papel de conciliador é destacado por ele aos paulistas e não aos mineiros, como de costume<sup>55</sup>. Também chama a atenção a suposta reação de Juscelino, um mineiro, que teria inicialmente aprovado só a Cosipa, e sua crítica aos mineiros pela lentidão em organizar a Empresa. Não encontrei outros registros de que esse acordo tenha ocorrido, mas um dos primeiros dirigentes da Usiminas corrobora a versão de que JK teria criticado a lentidão dos conterrâneos. Verano<sup>56</sup> (1987) diz:

[...] **consta, eu não sei se é verdade**, que o pessoal saiu daqui e foi lá – o pessoal da Federação das Indústrias, da Associação Comercial etc – pedir que o Juscelino apoiasse a ideia de uma indústria siderúrgica em Minas. Juscelino iria apoiar o quê? Ele era um homem extremamente prático. Então, disse: “Os senhores voltem, criem uma firma, digam que essa firma vai fazer uma usina, aí eu apóio.” **Dizem que a coisa se passou dessa forma** (VERANO, 1987, p. 9) (Grifos meus).

A escolha do verbo “consta” aponta para uma consciência do narrador de que há uma narrativa oficial, que vingou. Já o verbo “dizem”, com sujeito indefinido, mas no plural, mostra que há uma versão que circula na memória oral coletiva, coincidente com a versão oficial. Ele, no entanto, ao mesmo tempo em que aponta para o interlocutor a possibilidade de que haja outras verdades, pois frisa que não sabe “se é verdade”,

<sup>55</sup> “A mineiridade [...] pode ser definida como o termo que traduz a conjunção de diversos elementos que constituem o povo mineiro, tais como: apego à tradição, valorização da ordem, prudência, aversão a posições extremistas e, portanto, o centrismo, a moderação, o espírito conciliador, a capacidade de acomodar-se às circunstâncias e, ao mesmo tempo, efetuar transações; a habilidade, a paciência como estratégias para o alcance de objetivos políticos com menor custo (DULCI, 1984).

<sup>56</sup> Luiz Verano, engenheiro, ingressou na Usiminas em 1958, ocupando, desde então, os cargos de Adjunto do Presidente, Chefe Geral da Construção da Usina e da Cidade, Diretor de Relações Industriais, Diretor Comercial, Diretor Superintendente Geral e Diretor Superintendente Geral de Desenvolvimento. Um dos idealizadores da Usiminas Mecânica S.A. – Usimec foi eleito seu primeiro presidente. Em janeiro de 1975, foi designado pelo Governador Aureliano Chaves para o cargo de Secretário da Indústria, Comércio e Turismo, e, depois, para o cargo de prefeito de Belo Horizonte, ali permanecendo até 1979. (VERANO, 1987, p.5).



demonstrando uma percepção de que as narrativas, mesmo oficiais, são passíveis de questionamento, contribui para a reprodução dessa verdade. O contador da história, ao colocar palavras na boca do presidente, dá a impressão de que presenciou o diálogo entre JK e os mineiros, mesmo tendo feito a ressalva inicial de que não estava lá. Assim, torna sua narrativa mais vívida e interessante. Esse depoimento é interessante também para mostrar que, mesmo um personagem da chamada *alta administração*, como Verano, não tem muita certeza sobre a *veracidade* da história que contribui para reproduzir. Vale registrar que Luiz Verano foi prefeito de Belo Horizonte na época da ditadura, posteriormente às suas atividades na Empresa, mostrando como os dirigentes da Usiminas sempre estiveram imbricados com a política do País.

Já Lucas Lopes, que ora critica o tom de “romance policial” emprestado à ação dos mineiros por alguns atores, ora assume que de fato a pressão foi necessária, reserva à JK e seus assessores (nesse caso, evidentemente falando de si mesmo que na época era ministro), o papel decisivo na criação da empresa.

Se Minas não tivesse naquele momento um presidente da república mineiro [JK] e, este, alguns auxiliares que também não pudessem participar, teria construído a Cosipa antes da Usiminas, porque eles tinham recursos, estavam convencidos da necessidade e tinham uma equipe muito boa (LOPES, 1986, p. 15).

As contradições encontradas nos depoimentos de pessoas que vivenciaram o processo de criação da Usiminas e também da Cosipa são frequentes. Nos próprios depoimentos e comparando-se uns aos outros. O que é curioso, no entanto, é que todos esses depoimentos, com exceção do de Uchoa, foram publicados pela própria Usiminas. Ou seja, se Janot Pacheco fala de “[...] um movimento como jamais havia acontecido em Minas Gerais. Um movimento cívico, nacionalista e técnico, ao mesmo tempo [...] que ninguém poderia segurar”, Lucas Lopes, então governo, minimiza a importância do movimento, preferindo destacar o apoio de JK, e Verano conta que “dizem” que JK só aprovaria a usina após a criação efetiva da empresa.

Se houve ou não esse acordo entre mineiros e paulistas que os fundadores da Usiminas não relatam, não se sabe. O fato concreto é que depois do suposto *faça-se* de Juscelino, a Usiminas realmente foi criada em uma semana após a reunião com o então presidente. O capital inicial da Usiminas, fundada em 25 abril de 1956, foi subscrito por empresas privadas, entidades de classe, organizações universitárias e profissionais autônomos. Após a criação da Empresa como entidade jurídica, o presidente Juscelino realmente incluiu as duas empresas no Plano de Metas, definindo que a Usiminas seria

construída “[...] nos mesmos moldes da concepção inicial da Cosipa, já instalada em São Paulo” (PARDINI, 2004, p. 122).

A partir da criação da Empresa, em 1956, inicia-se uma busca de dois anos pelo capital que a viabilizasse. Um gerente da Usiminas, que não viveu esses acontecimentos, ainda se refere ao imbróglio causado pelo apoio de JK às duas empresas, Cosipa e Usiminas, incluídas no Plano de Metas, da seguinte forma.

“O que houve foi o seguinte: **a implantação da Usiminas foi um ato político** do Juscelino Kubitschek que em função da disputa entre São Paulo e Minas Gerais, **ele optou em fazer as duas usinas [Usiminas e Cosipa] sem ter dinheiro para nenhuma.**” (ENTREVISTADO 30)

Realmente, não havia mesmo nenhum capital estatal previsto, logo de início. Na prática, o fato de os mineiros terem impedido o aporte financeiro da CSN à Cosipa não significou um remanejamento de recursos. Em um primeiro momento, os paulistas perderam a tal “doação”, via CSN, mas Minas não ganhou nada, do ponto de vista financeiro. De volta da audiência com Juscelino, aos mineiros coube criar a empresa com escassos recursos próprios, como os engenheiros e industriais paulistas tinham feito na Cosipa alguns anos antes.

O capital da instalação não deveria nem ser levado em conta. Foi simbólico. Os mineiros eram muito pobres. Todos, ou quase todos, muito pobres. [...] Daí porque a Usiminas ficou todo o ano de 1956 enquistada, tentando o apoio do Governo Federal, etc. E até mesmo o ano de 1957, porque o Presidente Juscelino e o Presidente do BNDE, Dr. Lucas Lopes, deram orientação, e muito certa, de que **era preciso uma ajuda externa, porque o Brasil estava muito pobre. Pobre em finanças e pobre em tecnologia** para começar uma grande indústria siderúrgica a “coque” sem um auxílio externo (PACHECO, 1987, p. 9) (Grifos meus).

Pacheco (1987) ressalta a *pobreza* de “quase todos” os mineiros. Considerando que “mineiros” está no lugar de um grupo específico de engenheiros, empresários e políticos mineiros, o que parece estar silenciado é a divisão entre engenheiros e engenheiros-empresários, sendo Janot Pacheco representante do último grupo. Os primeiros, e que constituíam maioria, eram empregados de outras empresas sem capital próprio para contribuir do próprio bolso com a constituição da empresa.<sup>57</sup>

Esse depoimento de Pacheco (1987) introduz um segundo tema importante no discurso fundador da Usiminas: a parceria com os japoneses, que será tratado no próximo tópico. Se, em 1957, a empresa *desenquista* é porque sai o acordo com os

---

<sup>57</sup> A história demonstra que ocorreu uma diferenciação entre o empreendedor gerente (proprietário da empresa) e o gerente profissional que, apesar de realizar uma função do capitalista, não é o dono do capital, e está submetido à situação de trabalho contratado ou à relação de emprego. Nesse sentido, os engenheiros são dependentes da relação de emprego com as empresas (MARQUES, 2000).

japoneses. O primeiro contrato liberado pelo BNDE é de janeiro de 1958 (ANDRADE E CUNHA, 2002).

Antes, porém, vale a pena conferir a forma como a versão atual (2009) da história narra o nascimento da Usiminas.

A versão encontrada no site da empresa, no entanto, não aborda o tema do desejo, resumindo a história do nascimento da empresa da seguinte forma.

Em um cenário de otimismo gerado pelo Plano de Desenvolvimento do governo do presidente Juscelino Kubitscheck, a Usiminas é fundada em 25 de abril de 1956. Em junho de 1957, o acordo Lanari-Horikoshi consolidou a participação japonesa na empresa, que recebeu o aporte financeiro dos governos de Minas Gerais, do Brasil e do Japão. Em 16 de agosto de 1958, JK crava a estaca inicial para a construção da usina em Ipatinga, então um vilarejo com 300 habitantes (USIMINAS, 2011).

Esse fragmento discursivo oficial pode ser dividido em três partes, a partir de suas três frases, para uma melhor análise dos temas importantes relacionados com o nascimento da Usiminas. A primeira frase registra o contexto da época e a importância da figura de JK, sem, contudo, mencionar dois temas, que estão silenciados: o sonho dos mineiros e a disputa com os paulistas. A segunda frase apresenta o tema da participação japonesa na empresa. E a terceira frase introduz o tema da criação da cidade-empresa Ipatinga, que estou chamando *empresa fada-madrinha*.

Rinaldo Campos Soares, ex-presidente da empresa por 18 anos, e personagem de grande importância, ressalta o tema do desejo, mas é implícito sobre a disputa política. Diz ele, sobre a fundação:

“Por muito tempo **queria-se construir** uma siderúrgica, mas **faltava vontade**. Então o Estado interveio na história da Usiminas, porque a iniciativa privada não conseguia estabelecer um **cenário favorável**” (RINALDO).

Ou seja, o que se destaca desse fragmento discursivo são dois temas, o do desejo mineiro e o não-desejo dos governantes da época. “Queriam-se construir” indica que havia vontade. Mas, nessa frase, falta um complemento. Rinaldo não diz quem queria, algo que aparece no discurso de outros atores. Quem queria eram o empresariado, os políticos, os engenheiros e a classe alta de Minas, representada principalmente pela Sociedade Mineira dos Engenheiros, Associação Comercial de Minas e Federação das Indústrias de Minas Gerais. (CAMARA, 2007). E era um desejo antigo (“por muito tempo”), nascido junto com as primeiras fábricas de ferro, mas que tomou força com a concretização da primeira grande siderúrgica brasileira, a CSN. “Mas faltava vontade”, diz Rinaldo, frase sem complemento que deixa implícito que há personagens que não tinham vontade de construir a usina em Minas. A ambiguidade entre esse querer e não

querer que aparece na fala de Rinaldo e o eufemismo “cenário favorável” silencia a falta de recursos financeiros.

Os então dirigentes do País e os paulistas, representados pelo governo de São Paulo, com Jânio Quadros e Café Filho, no breve mandato presidencial que se seguiu ao suicídio de Getúlio Vargas, são os personagens que aparecem implícitos quando Rinaldo diz que “faltava vontade”. O personagem Estado neste discurso caracteriza uma metonímia, pois substitui a coisa pelo todo, visto que só quando JK alcança o poder, ou seja, chega ao Estado como presidente, é que ocorre uma ação concreta na história da Usiminas, descrita pelo verbo “interveio” – uma hipérbole, visto que não houve nenhuma intervenção propriamente dita. Mas o uso do verbo “intervir”, um verbo de ação que denota uso de força, poder, deixa implícito o tema da disputa política com outros atores. O Estado, isto é, JK, interveio, ou seja, agiu (por que tinha vontade?) – contrariamente aos interesses até então vigentes – na história da Usiminas.

Esse pequeno fragmento discursivo também demonstra como, também na visão de Rinaldo, a representação da Usiminas começa antes de sua criação, do ponto de vista jurídico. Pois o presidente JK, na fala de Rinaldo, interveio “na história da Usiminas”, portanto, uma história que já existia, uma empresa que já existia, como desejo, antes da ação governamental, do ato presidencial de criar a Usiminas por decreto. A Usiminas – usina de Minas – que um dia seria criada, já existia como representação, como imaginário, como ideário para muitos mineiros. Considero que tanto o “desejo”, como a “luta” para que a Empresa pudesse nascer marcou definitivamente a história e a vida da Empresa, no plano concreto e simbólico.

A primeira missão técnica de japoneses (o tema da parceria com os japoneses, que é bastante extenso, será retomado em seguida) chegou em outubro de 1956 ao estado de Minas Gerais, a fim de fazer estudos sobre a possibilidade da construção da siderúrgica. É durante essas conversações que os brasileiros e japoneses abrem mão do plano inicial, de uma usina que visava produzir anualmente 2 milhões de toneladas de gusa, 800 mil toneladas de aço e 2,1 milhões de toneladas de lingote, elaborado pelo engenheiro Athos Rache (Ando, 1970, *apud* Kato, 1987, p.17) e aprova-se o plano elaborado pelo dr. Yukawa de 500 mil toneladas/ano, “pois **o projeto inicial de 2 milhões foi considerado como excessivo pelos grupos nipo-brasileiros**, do ponto de vista mercadológico e dos recursos financeiros” (ANDO, 1970, *apud* KATO, 1987, p.18) (Grifo meu).

Esse depoimento explica um pouco o tema “grandiosidade da Usiminas”. A Usiminas deveria nascer grande, na cabeça daqueles que sonharam e idealizaram o empreendimento. E, mesmo o projeto original tendo tido que ser adaptado, em função das dificuldades concretas, a ideia de grandiosidade do empreendimento permanece até hoje. O economista Jayme Peconick<sup>58</sup> fala a propósito da criação inicial do empreendimento, em 1956.

Então, o Rio de Janeiro tinha a força do governo. São Paulo tinha a força econômica. E Minas não tinha força nenhuma. Diziam que Minas não tinha força política. Nós tentamos mobilizar meios para criar uma tese mineira do desenvolvimento econômico. A tese mineira do desenvolvimento econômico baseava-se na integração. Eu fiz centenas de artigos e os publiquei por aí [...] Um dia, eu reuni o meu grupo e disse: “Olha, não adianta a gente continuar escrevendo. Nós temos que fazer alguma coisa. Temos que partir para fazer. Temos que criar os fatos”. **Então, nós criamos os fatos. A Usiminas foi criada.** Foi criada e as pessoas dizem assim: “Mas foi uma pequena usina, uma pequena empresa”. **Não. Ela sempre foi grande, desde o princípio. Nós sempre a pensamos grande.** Evidentemente, ao lançarmos o capital, já sabíamos que um empreendimento começa com um capital. Tudo começa assim. Vai crescendo. Nós mesmos não nascemos pequenos e depois não ficamos grandes? É evidente. Então, **nós fizemos a primeira empresa já com todas as características daquela grande empresa que ela viria a ser** e fomos trabalhar no sentido de que ela crescesse (PECONICK, 1987, p. 12).

Este é um fragmento em que abundam contradições. Em sua narrativa, lembrando que esse é um depoimento oral, Peconick inverte a própria ordem biológica, *natural*, a qual ele recorre para fazer uma analogia. Ao mesmo tempo em que diz que a Empresa já nasceu grande, e nega que algum dia ela tenha sido pequena, faz um paralelo com os seres humanos, com “tudo”, que nasce pequeno e depois fica grande. Essa recusa de Peconick em aceitar que a Usiminas também tenha nascido pequena mostra a importância simbólica de reforçar, na narrativa, a concepção de que a Usiminas “sempre foi grande, desde o princípio”. Pode-se ver aí uma semelhança com certas biografias, um tanto romanescas, que iniciam com frases do tipo: “Ao se olhar para aquele bebê, logo se via que nascia ali um grande homem”. São afirmativas que, embora desprovidas de qualquer senso lógico, revelam o tema da *predestinação ao sucesso, à grandiosidade*.

As pessoas envolvidas com a criação da Usiminas queriam, mais do que isso, precisavam, que ela fosse pensada como uma grande empresa, vista como uma grande

---

<sup>58</sup> Jayme de Andrade Peconick, economista pela UFMG foi Chefe do Departamento de Estudos Econômicos da FIEMG (1948-1983), diretor de entidades de classes de economistas e engenheiros, Professor da Escola de Minas e Metalurgia de Ouro Preto e posteriormente da PUC Minas. Ocupou cargos diretores em metalúrgicas e no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e foi diretor da Açominas (PECONICK, 1987).

empresa, citada como uma grande empresa. A luta com os paulistas era – e continuou sendo durante muito tempo – não só uma luta política, mas uma luta simbólica (BOURDIEU, 2005).<sup>59</sup>

Quase dez anos separam a criação da empresa como entidade jurídica (em abril de 1956) e a inauguração da laminação, em 1º de maio de 1965, completando o projeto inicial de 500 toneladas e, principalmente, a conclusão das primeiras obras<sup>60</sup>. Ao longo desse período, a Usiminas conseguiu ampliar o seu capital e mesmo seus fundadores tendo sido obrigados a reduzir o plano inicial, em 1965, foi inaugurada a última etapa da usina integrada.

A análise do primeiro número do jornal da Usiminas<sup>61</sup> apresenta um editorial do presidente Amaro Lanari Jr., a transcrição do discurso que ele fez na inauguração da conclusão dessa que é considerada a primeira etapa da usina integrada e várias reportagens, que podem ser divididas em blocos temáticos. No primeiro bloco, aparecem reportagens que destacam a presença de personalidades políticas importantes, como o presidente da República e representantes do governo japonês. As manchetes são as seguintes:

- Presidente Castelo Branco inaugura laminação de chapas finas
- Visita do presidente, com governadores de MG e ES e embaixador do Japão
- Governadores Japoneses visitam Ipatinga

O discurso, nessas matérias, reforça a ideia de que a Usiminas tinha prestígio junto ao governo<sup>62</sup> e aos parceiros japoneses. O segundo bloco traz diversas notícias

---

<sup>59</sup> A Cosipa terminou sendo comprada pela Usiminas, em 1993.

<sup>60</sup> Uma usina integrada, isto é, que produz do coque ao aço laminado pode ser, e muitas vezes é, construída em etapas. A laminação é a última parte do processo e só aí é possível dizer que a usina está pronta e é uma usina integrada. A partir daí, ela pode iniciar um processo de expansão, o que, no caso da Usiminas, ocorreu imediatamente, aumentando a capacidade produtiva, a partir da construção de mais alto-fornos, ampliando a coqueria, inaugurando laminadores etc.

<sup>61</sup> Trata-se de um jornal formato tabloide, com oito páginas, em papel jornal, produzido e publicado pelo Serviço de Relações Públicas da Usiminas. O primeiro número é de 1º de maio de 1965, coincidindo com a inauguração de Laminação de Chapas Frias, o que completava a montagem da usina de acordo com o projeto inicial de produção de 500 ton/ano, como uma usina integrada. A publicação do jornal, com duas mudanças de nome, continua ininterrupta até hoje.

<sup>62</sup> Além de ter incluído o projeto da Empresa no Plano de Metas, como já relatado, JK cravou a estaca inicial das obras em Ipatinga, em 1958.

sobre a produção e faturamento da empresa. São cinco reportagens que versam praticamente sobre os mesmos assuntos.

- Ipatinga já faturou CR\$ 12 bilhões em 65
- Ministério do Planejamento prevê: Ipatinga vai produzir 23% dos aços planos do País em 1966
- Usiminas produzirá 2.000.000 t em 1970
- Maior empresa do país em capital
- Usiminas exporta mais no segundo trimestre

Nessas manchetes, podemos perceber claramente o tema da grandiosidade da Empresa nascente e de sua predestinação ao sucesso. Os vocábulos Usiminas e Ipatinga são usados como sinônimos em vários momentos. Em “Ipatinga já faturou”, a reportagem se refere ao faturamento da empresa Usiminas e não à arrecadação de impostos da cidade, como se poderia supor. O mesmo se dá com a reportagem seguinte: “Ipatinga [no lugar de Usiminas] vai produzir”. Essa “con-fusão” de cidade e empresa é importante no discurso fundador da Usiminas e será retomada adiante no tema *empresa fada-madrinha*.

Nesse primeiro jornal, portanto, de maio de 1965, há três reportagens falando de produção/faturamento, sendo uma dando conta do faturamento dos primeiros meses do ano, outra fazendo projeção para o ano seguinte e ainda outra com projeção para mais cinco anos (Usiminas produzirá 2.000.000 t em 1970). Outra manchete destaca que a Usiminas é a maior empresa do País em capital. Todas essas reportagens e manchetes apelam para essa noção de grandiosidade que se foi construindo em torno da Usiminas.

O que fica claro, nessas primeiras histórias sobre a fundação da Usiminas, é que a Empresa nasceu marcada por disputas e conflitos políticos. O processo de criação da Empresa foi cheio de idas e vindas. No entanto, o que ficou, a versão vencedora é bastante simplificada. Houve uma disputa com os paulistas e JK intercedeu em favor dos mineiros. Não foram todos os fundadores os que “passaram a história a limpo”, pelo contrário, eles deram seus depoimentos livremente em 1987/1988, e a Empresa os publicou. Amaro Lanari Jr. parece ser um dos que contribuiu para suprimir o conflito, em suas falas e biografia. E o silenciamento do conflito é uma das características da Usiminas que aparece de forma bem forte nas suas diversas configurações culturais.

Outro tema importante no discurso fundador da Usiminas, que será discutido a seguir, é a *parceria com os japoneses*, associado com um personagem importante, o “Dr. Lanari”. Amaro Lanari Jr. foi oficializado na versão que vingou como o “primeiro” presidente da Usiminas e tido como o “pai da Usiminas”.

#### 4.3 “Dr. Lanari”, o “primeiro” presidente: um “siderurgista por raça”

Amaro Lanari Jr.<sup>63</sup>, referido como Dr. Lanari pelos empregados da Usiminas, é um dos principais personagens do discurso fundador da Empresa. Embora não tenha sido o seu primeiro presidente oficialmente, participou das negociações com os japoneses e foi aquele que assumiu a Empresa em janeiro de 1958, para efetivamente iniciar a implantação. O fragmento abaixo mostra como, nessa narrativa, os fatos se embolaram.

“[...] **em função desse ato político de 1958, chamaram o doutor Lanari** para ser o primeiro presidente de uma empresa. Houve um acordo chamado Lanari-Horikoshi, que era um japonês, que estabeleceram as premissas básicas do empreendimento.”  
ENTREVISTADO 30

O “ato político” ao qual o entrevistado se refere é a criação da Empresa (que, como vimos, não foi criada por um decreto do presidente), o que ocorreu em 1956, dois anos antes da entrada de Lanari Jr. na Usiminas. E o acordo Lanari-Horikoshi, mais detalhado em seguida, ocorreu antes da entrada desse presidente, em 1957. Mas, apesar da confusão de datas, o que o depoimento revela é a importância que Lanari tem na vida da empresa e, principalmente, a percepção de que foi ele e os japoneses que estabeleceram as “premissas básicas do empreendimento”. O narrador também reproduz uma versão da história sem conflito: “chamaram o doutor Lanari”.

---

<sup>63</sup> A biografia resumida de Amaro Lanari Jr. é a seguinte: nasceu em Ouro Preto em 25 de outubro 1913, formou-se em Engenharia Civil, de Minas e Metalurgia pela Escola de Minas e Metalurgia de Ouro Preto, na turma de 1936. Ele assumiu a presidência da Usiminas aos 44 anos, cargo que ocupou durante 18 anos (1958-1976). Antes da Usiminas, foi engenheiro-chefe da Laminação e Trefilaria da Cia Siderúrgica Belgo-Mineira, engenheiro-chefe da Siderúrgica Aliperti, em São Paulo, e presidente da Cia. Aços Especiais Itabira S.A – Acesita (1957). Amaro Lanari foi professor catedrático de Metalurgia Geral e Siderurgia da Escola Politécnica de São Paulo (1943-1958). Após sair da Usiminas, Lanari Jr. assumiu a presidência da Fundação Gorceix de 1989 a 1995. A Fundação Gorceix foi fundada em 1960 como entidade filantrópica, por um grupo de ex-alunos da Escola de Minas de Ouro Preto para amparar alunos carentes da instituição (FUNDAÇÃO GORCEIX, 2011).



Essas premissas básicas estabelecidas pelos fundadores, apontadas por vários entrevistados com nomes diferentes, podem ser associadas com as suposições básicas do conceito de cultura de Schein (1995) assim como a ênfase dada por este autor ao papel dos fundadores e da liderança na construção da cultura. Nesse sentido, parece-me que o entrevistado se vale da visão de cultura na perspectiva da integração para explicar várias características culturais da Usiminas, como se verá em seguida, tais como a preocupação com o bem-estar dos empregados, que gerou a criação da cidade-empresa; a preocupação com a formação técnica, moral e *cultural*, no sentido de *civilizada*<sup>64</sup>, do empregado; o gosto pelo estudo, pela pesquisa, na busca de se garantir uma superioridade técnica. Todas essas características, que aparecem em diversas narrativas, muitas vezes são reunidas sob o guarda-chuva da palavra cultura (é fácil concordar com Alvesson (1995), quando este diz que cultura é uma palavra econômica). No entanto, a palavra cultura é mais usada quando os entrevistados se referem à tentativa de sua destruição do que à sua construção, propriamente dita.

A cultura, nessa perspectiva, é vista como um conjunto de traços culturais, uma concepção superada pela própria antropologia (CUCHE, 1999). Ou seja, características estanques, que, uma vez definidas pelo fundador, são mantidas inalteradas, desconhecendo a capacidade de mudanças nas empresas e a dinâmica de interação entre as pessoas. No fragmento abaixo, outro entrevistado apresenta esse mesmo discurso, baseado no “discurso fundador” de cultura organizacional.

**“Tanto a usina, quando a diretoria não houve durante muito tempo mudanças no pensamento da empresa. O presidente Lanari ficou muito tempo na presidência e a linha era uma só e os diretores quase não mudavam. As promoções eram de dentro da casa mesmo. Só depois de muito tempo a empresa passou a sofrer interferências políticas<sup>65</sup> para a presidência” (ENTREVISTADO 10).**

---

<sup>64</sup> Os termos cultura e civilização são muitas vezes associados, mas não significam exatamente a mesma coisa. Cultura está associada aos progressos individuais, enquanto civilização traz uma conotação progressista da história, relacionada com progressos coletivos (CUCHE, 1999).

<sup>65</sup> É interessante que o entrevistado considera que as “interferências políticas” só começaram a partir da indicação do político Rondon Pacheco (governador de Minas Gerais, de 1971 a 1975, eleito de forma indireta durante a ditadura) para a presidência da Usiminas, em 1976. Nessa ocasião, o presidente Amaro Lanari Jr. renunciou no meio de seu 4º mandato, que venceria somente em 1978. Essa percepção, que desconhece, ou silencia, as influências políticas desde a fundação da Usiminas apareceu no discurso de vários entrevistados.

Essa visão foi reforçada continuamente pelo ex-presidente Rinaldo Campos Soares<sup>66</sup>, que teve um papel importante na disseminação e reconstrução dos discursos fundadores da Usiminas, como se verá adiante.

No caso específico da Usiminas, todavia, a despeito da participação majoritária do setor público no capital acionário, a associação com os japoneses contribuiu decisivamente para **o fortalecimento de um conjunto de diferenciais positivos, que marcaram sua cultura desde o início de suas operações** (SOARES, 2002, p.195) (Grifos meus).

A figura de Lanari Jr. como “pai” da Usiminas também é recorrente. A metáfora é utilizada nos vários sentidos que se atribui à figura paterna: o que funda uma família, o que provê recursos financeiros e materiais, o que cuida, o que forma, educa “somente jovens”, dedica-se à empresa. Os depoimentos abaixo ilustram a imagem de Lanari Jr. como o responsável pelo sustento da empresa-família.

**“O Dr. Lanari era o pai da Usiminas.** Ele se dedicava muito à empresa. Ele que conseguiu o contrato com os japoneses e com o governo brasileiro para trazer uma empresa para Minas. Ele conseguiu vários financiamentos para a empresa” (ENTREVISTADO 4)

“Um item importante que foi lançado pelo doutor Lanari, é que ele não admitia pessoas que tinham experiência. **Ele somente aceitava jovens, sem experiência.**” (ENTREVISTADO 30)

No entanto, vale a pena recuperar um pouco da chegada de Lanari à presidência da Usiminas, o que não ocorreu de forma tranquila, mas, pelo contrário, após uma disputa política travada publicamente, inclusive nos jornais de Minas Gerais.

A primeira diretoria da Usiminas, quando de sua criação como entidade jurídica, em 1956, refletiu a composição do grupo que tinha envidado esforços para a criação da empresa, movimentando-se em Minas e saindo a campo para disputar com a Cosipa o possível capital federal. Assim, era composta por empresários, engenheiros e engenheiros ligados à política. No fragmento abaixo, um dos primeiros dirigentes evidencia como o “consenso” não exclui a “oposição”, pelo contrário.

---

<sup>66</sup> Rinaldo Campos Soares, em 1971, foi admitido na Usiminas como assessor do Departamento de Engenharia Industrial, ocupando posteriormente as chefias dos departamentos de Engenharia Industrial, de Laminação a Quente, de Laminação a Frio, de Metalurgia e Inspeção, e de Produção. Foi promovido a chefe geral da Usina Intendente Câmara em 1983 e, no ano seguinte, foi eleito diretor de Operações, permanecendo nessa função até sua eleição para diretor presidente da Usiminas, em 1990. No cargo máximo da empresa, permaneceu de 1990 a 2008.

**Os diretores foram eleitos por consenso.** Como presidente, o Lídio Lunardi [então presidente da FIEMG]; como vice-presidente, o engenheiro Sílvio Barbosa – **salvo engano, representando a oposição**, porque era muito ligado à antiga UDN. Como diretor [...] (PACHECO, 1987, p. 8).

No entanto, entre 1956, quando a Empresa foi criada com um “capital simbólico”, de “cruzeirinhos antigos”, como relata Pacheco (1987), até 1958, quando já havia sido feito o acordo financeiro e técnico com os japoneses (em 1957) e saído o financiamento do BNDE (em janeiro de 1958), houve uma mudança. Em assembleia-geral, os acionistas destituem Lunardi da presidência, que passa a ser ocupada por Lanari Jr.. Atualmente, Lunardi não faz parte da memória oral dos entrevistados e Lanari Jr. é considerado como o “primeiro” presidente da Empresa.

Amaro Lanari Jr. já estava envolvido com a criação da Usiminas desde o início, tendo participado de missões ao exterior e se destacado no acordo do capital japonês, que leva o nome “Lanari-Horikoshi”. Pardini (2004) relata o conflito, mas de forma suave. Segundo ele, a ocupação da presidência por Lanari Jr., escolhido por JK para ser o presidente, foi precedida de grande campanha na mídia mineira, sendo que o que ele chama “classes patronais” estavam a favor de Lunardi, que já era presidente do SESI nacional e estadual, da CNI – Confederação Nacional da Indústria e da FIEMG. Do lado de Lanari, encontravam-se economistas, engenheiros, industriais do setor e parte da imprensa. Segundo a narrativa de Pardini (2004), que registra a versão vencedora, para o grupo vitorioso na escolha do presidente, era importante dar a presidência da empresa que nascia a um engenheiro, um técnico, um siderurgista.

Essa versão em que os engenheiros técnicos teriam vencido as “classes patronais” é apenas uma versão. Segundo o depoimento de Pacheco (1987), a seguir, tanto o grupo que estava a favor, quanto o grupo que estava contra Lanari tinha outros motivos e interesses. E, se Lanari Jr. pode ser considerado um engenheiro, também pode ser tido como representante da “classe patronal”, uma vez que era filho de um dos fundadores da siderúrgica Belgo-Mineira. Nesta narrativa, portanto, a visão de que a disputa da presidência foi ganha por ele por ser “engenheiro” e não representante das “classes patronais”, como propõe Pardini (2004), passa a ser contraditória. Diz Pacheco (1987, p.11).

Foi uma assembléia-geral [realizada de 21 a 25 de janeiro de 1958] um pouco tormentosa. **Um certo grupo da Usiminas queria eleger o pessoal daqui de Minas Gerais, ou morando aqui mesmo**, da Federação das Indústrias, queria manter na presidência o presidente Lídio Lunardi, mas eu já tinha sido informado de que o Presidente Juscelino Kubitschek havia aceitado uma sugestão muito feliz do Dr. Lucas Lopes, então Presidente do BNDE, para que fosse eleito presidente um siderurgista, um

homem saído da **Escola de Minas de Ouro Preto**, com um curso muito bom e, vamos dizer, até **siderurgista por “raça”, que era um Lanari, filho do Amaro Lanari** [Amaro Lanari pai, foi um dos fundadores da Belgo-Mineira]. (Grifos meus)

Como Pacheco (1987) destaca, foi realizada uma assembleia geral e “tormentosa”. Mas, apesar do conflito, quando ele diz que “[...] já tinha sido informado de que o presidente Juscelino Kubitschek tinha aceitado uma sugestão”, fica claro que, pelo menos na sua visão, a decisão já estava tomada, pelo acionista majoritário, o governo. Nesse depoimento aparece de forma implícita que Lanari Jr., embora mineiro de nascimento, nascido em Ouro Preto, não era tido como mineiro pelo grupo inicial que se organizou em torno da ideia Usiminas, visto que não residia em Belo Horizonte, mas em São Paulo. Nessa época, Lanari Jr. trabalhava em São Paulo, como professor da Escola Politécnica e tinha mesmo, como já comentei, participado da subscrição inicial do capital da Cosipa.

O que está explícito nesse depoimento é a valorização da *linhagem* de Lanari Jr., filho de siderurgista e, ele próprio, engenheiro de Minas e Metalurgia. Um fato, sabido por todos que acompanharam a criação da Usiminas e silenciado nessa e em várias outras narrativas, é que Lanari Jr., além de “siderurgista por raça”, ou seja, filho de empresário, pertencente a uma família rica, da elite mineira, era cunhado de Lucas Lopes, homem de vários governos, ministro por diversas vezes, inclusive de JK, e presidente do BNDE na ocasião da eleição/indicação de seu genro. Lucas Lopes tinha acompanhado o movimento dos mineiros pela construção da siderúrgica, desde o início, de dentro do governo. Parece razoável supor que a liberação do capital pelo BNDE estivesse de alguma forma casada com a indicação do novo presidente.

No depoimento abaixo, outro dirigente do início da Usiminas, reforça a ideia de que Lunardi foi afastado por não ser siderurgista, ao mesmo tempo em que credita à influência de Lucas Lopes, também sem citar sua relação de parentesco com Lanari Jr., a vitória deste último. Verano (1987) narrou da seguinte forma o episódio.

**Vocês não fazem ideia a briga que deu a primeira presidência da Usiminas.** Na primeira presidência havia dois candidatos: O Lídio Lunardi e o Amaro Lanari [Jr]. O Lunardi era um homem muito ligado, ele era da federação das Indústrias, mas não entendia coisa nenhuma de siderurgia. Tanto que esse grupo opinou a favor do outro [grupo] **acredito eu que pesou muito nisto o Lucas Lopes, ele era Ministro da Fazenda.** E foi sorte para a Usiminas – é bom que a gente não cite muito, **o Lunardi já morreu – mas ele não era o homem certo para o lugar** (VERANO, 1987, p. 10).

Em outro trecho do mesmo depoimento, abaixo, Verano (1987) busca uma explicação “lógica” para a troca de presidência, comparando o início da Usiminas com uma guerra.

Eu acredito que isto [a troca de diretoria em 1958] **é uma coisa lógica**. O batedor, **a patrulha de reconhecimento nunca é aquela que faz o combate**. Em geral, há uma patrulha que vai na frente, descobrindo caminhos, correndo os perigos, etc, para, depois, ser colocada de lado. **E sempre foi assim. Toda guerra é assim. A patrulha que faz o reconhecimento não é aquela que faz a guerra** (VERANO, 1987, p. 11).

Na narrativa de Verano (1987), aparecem outras contradições. Primeiro, Lanari também poderia ser considerado como “da patrulha de reconhecimento”, visto ter participado ativamente das negociações com os japoneses. Segundo, ao continuar contando a história, esse narrador se contradiz e nega a tese de que a escolha teria sido técnica. No trecho abaixo, diz que “ninguém tinha experiência”, nem Lanari Jr., chamado por Pacheco (1987) de “siderurgista por raça”. Diz Verano, “mas também, **ninguém tinha experiência: o Lanari não tinha**, o Janot também, o José de Lima Barcelos tinha alguma experiência” (VERANO, 1987, p. 11). (Grifos meus)

Considerando que Lanari assumiu a presidência da empresa aos 44 anos, já tendo sido engenheiro-chefe de duas outras siderúrgicas e presidido a Aliperti, o que se pode deduzir desse depoimento é que ele não teria experiência *suficiente* para conduzir uma empresa do porte que se pretendia montar, uma usina integrada, visto que em funcionamento, havia apenas a CSN como uma usina integrada no País. Além disso, o depoimento abaixo corrobora a versão de que Lanari já estava sendo preparado politicamente para o cargo de presidente da Usiminas, e que foi posto na presidência da Acesita justamente para que adquirisse maior legitimidade.

O 1º cargo que eu ocupei foi **de presidente da Acesita, que foi um passo, quer dizer, eu já fui para ser presidente da Acesita para assumir a Usiminas**. Portanto eu já tinha 20 anos de... de empresa privada.[...] Aí eu vim para a Usiminas, com toda aquela experiência de empresa privada, que era a única que eu conhecia, a maneira de trabalhar em uma empresa estatal é... eu não sabia. (LANARI JÚNIOR, 1995). (Grifos meus)

Já Pacheco (1987), no fragmento abaixo, tenta minimizar o clima de embate, dizendo que o grupo fundador passou a assistir tudo, “sem nenhuma prevenção”.

**Evidentemente**, o grupo fundador da Usiminas passou mais a assistir tudo, acompanhar de perto com o maior interesse, **sem nenhuma prevenção**, a atuação da Usiminas. A presidência foi entregue ao Dr. Amaro Lanari Jr. e havia uma diretoria com participação japonesa.” (PACHECO, 1987, p. 11). (Grifos meus)

Ao frisar que “evidentemente” não houve “nenhuma prevenção” do grupo fundador em relação à nova diretoria, o narrador deixa implícito que a nova diretoria

sofreu algum tipo de oposição, ainda que velada. É pouco provável que um grupo fundador, desalojado de seu lugar de *ator* para um lugar de *expectador*, não tenha ficado incomodado. No entanto, Pacheco (1987) insiste nas características de consenso e conciliação,

Após a eleição de Lanari Jr. pela assembleia geral, este escolheu sua diretoria. Segundo Verano (1987, p.11), a escolha foi feita a partir de critérios políticos e/ou técnicos. Ele conta que “o Dr. Lanari disse [...] na situação atual da Usiminas, **para ser diretor é preciso que tenha um peso político muito grande ou que venha também de uma usina muito grande**” (VERANO, 1987, p. 11). (Grifos meus)

A riqueza de recuperar várias narrativas, cheia de ambiguidades, contradições e apresentando diferentes versões, é ressaltar como o conflito está presente na vida da Usiminas desde antes de sua criação material. À disputa com os paulistas, segue-se a disputa pela presidência e, como se verá adiante, a própria “preocupação com os empregados”, narrada hoje de forma tão terna, é consequência direta do conflito da Empresa com os empregados o que ficou conhecido como o “massacre de Ipatinga”.

A Usiminas, como de resto todas as organizações, foi construída a partir de conflitos, embates e ambiguidades. No entanto, esses conflitos são negados, sistematicamente, embora estejam fartamente documentados e sejam de fácil acesso a todos os empregados. Os depoimentos dos fundadores utilizados neste tópico, como já referido, foram publicados nos fascículos comemorativos dos 25 anos da empresa e *distribuídos a todos os empregados*. Mas, na memória oral hoje, mesmo entre entrevistados com muito tempo de casa, é como se ninguém tivesse tido acesso a eles. A maioria dos entrevistados simplifica a história contando que “o primeiro” presidente, Dr. Lanari, foi ao Japão, conseguiu o dinheiro, montou a Empresa e transmitiu a essa os seus valores pessoais, formando a “Cultura Usiminas”. *Cultura* esta, que teria entre seus *traços culturais* mais significativos justamente essa *ausência de conflito*. Se esta é a versão que vingou, vamos a eles, os *valores pessoais* de Lanari.

O segundo número do Jornal Usiminas, publicado em maio de 1965, trouxe uma grande reportagem sobre Amaro Lanari Jr., cujo título é “AMARO LANARI JUNIOR – Um técnico por tradição na racionalização do trabalho”. Trata-se, na verdade, da reprodução de uma matéria publicada no Suplemento Econômico Financeiro do Estado

de Minas<sup>67</sup> (em 8 de abril do mesmo ano, um mês antes da inauguração da Laminação da Usiminas). O jornalista que assina a matéria exalta as qualidades de Lanari Jr. como “homem-de-empresa” e homem de família.

Em um trecho, Lanari é descrito como um “especialista em métodos de racionalização do trabalho, achando que economia de tempo e técnica são fatores importantes em uma administração”. Em outro ponto, a reportagem destaca que o presidente da Usiminas tinha começado sua carreira de siderurgista na Belgo-Mineira, como auxiliar de engenharia do setor de Laminação, e que,

[...] procurando superar o problema da falta de prática com seu esforço no trabalho diário e com os ensinamentos do IDORT – Instituto de Organização e Racionalização do Trabalho –, Lanari Júnior, em pouco tempo, assumiu a chefia do setor de laminação, conseguindo, através de estudos com um diagrama de tempo, utilizar a capacidade ociosa do laminador e estabelecer o recorde de produção de 40 mil toneladas, em 1939, que só foi batido recentemente. Essa foi a primeira caracterização do êxito na “eliminação de gargalos da produção”, que ele considera como a sua constante preocupação e fator das vitórias que vem conseguindo para realizá-lo como um homem-de-empresa realizado (ROMANO FILHO, 1965).

O IDORT, Instituto de Organização Racional do Trabalho, criado no início da década de 1930, teve papel extremamente importante na criação da cultura gerencial brasileira, no discurso fundador da racionalização do trabalho nos moldes tayloristas e fordistas (VIZEU, 2008).

Outro ponto destacado pela reportagem é que, para o presidente da Empresa, a siderurgia também é uma questão pessoal e familiar.

Siderurgia para Amaro Lanari Júnior tem importância não só como setor de atividade profissional mas também como a manutenção de uma tradição de família, começada pelo seu tio-avô Amaro da Silveira, que fundou a Usina Esperança com Carlos Wigg, e continuada pelo seu pai, que foi até à sua transformação em Belgo-Mineira, em 1921. (ROMANO FILHO, 1965).

Ao reforçar a figura de Lanari como um continuador da história da siderurgia mineira, da qual o engenheiro se orgulha e que tem por “missão” continuar, introduz-se um novo tema no discurso fundador da Usiminas: o da “empresa-família”.

Em seguida, apresento as narrativas sobre a parceria com os japoneses.

#### 4.4 A construção da “cultura nipo-mineira”

---

<sup>67</sup> Estado de Minas é um jornal da grande imprensa, que circula no estado de Minas Gerais, tendo sido fundado em 7 de março de 1928.

Há uma forte crença na Usiminas de que esta é, ou possui (ou possuía, até a saída de Rinaldo), uma “cultura nipo-mineira”. A participação japonesa na Empresa é considerada como um dos fatores que permitiu o nascimento da Empresa, garantiu seu desenvolvimento e tornar-se uma empresa bem-sucedida. Os empregados, o ex-presidente Rinaldo e mesmo vários acadêmicos (PARDINI, 2004; CÂMARA, 2007) utilizam correntemente a expressão “cultura nipo-mineira. Por isso, considero que essa ideia está profundamente arraigada no discurso atual e é, portanto, constituinte do discurso fundador.

Pardini (2004, p.125), por exemplo, diz que

essa empreitada [da parceria com os sócios japoneses] iniciou-se com a chegada da Missão Yukawa, em meados de abril de 1956, data que marcaria o início de uma longa jornada **selando de vez a sedimentação nipo-mineira da cultura USIMINAS**. (Grifos meus)

A própria expressão “nipo-mineira”, em si, implica uma justaposição, em que não há ideia de conflito, mas de junção harmônica, entre a cultura não só de dois povos distintos, mas como se Japão, um país, e Minas, um estado, estivessem no mesmo patamar. Vários depoimentos explicam a cultura como a soma dos melhores *traços culturais* de cada povo. Em entrevista para a tese, Rinaldo comenta.

“Na época [da criação da empresa] **se formatou certos conceitos e buscou-se assimilar os valores da cultura japonesa e da cultura do povo mineiro**. Então irá se encontrar [hoje, na Usiminas] **valores como trabalho em equipe, hierarquia, respeito às pessoas, a formação e o treinamento que seria feito dentro da própria empresa**. E, além disso, **os valores do povo mineiro que é o trabalho voltado para a terra, à família**. Pode-se assim associar os valores das duas culturas.” RINALDO

O sujeito indeterminado usado por Rinaldo (em “se formatou” e “buscou-se”) não explicita quem teria empreendido esse movimento de formação dessa cultura. O que se depreende do depoimento é que subsiste nesse discurso uma visão de cultura como variável, que pode ser formada a partir de uma deliberação, um interesse, um desejo. E o presidente Lanari Jr. é o personagem implícito por trás da criação desses valores.

A narrativa de outro entrevistado para a tese, abaixo, revela ambiguidades. Diz ele.

“Os japoneses têm mais essa coisa de hierarquia. Mas a gente soube misturar o lado dos japoneses com o lado bom mineiro. [...] Tem uma coisa que um colega meu fala e eu vou repetir: se o meu gerente tem um Vectra, eu como subordinado não posso ter. [...] Porque esse é um carro bacana, de gerente. Eu vou ter no máximo um Astra. Eu estou dando um exemplo chulo, **mas é assim que o japonês pensa. Quem é superior, é superior mesmo. Já nós brasileiros e mineiros não somos assim. Se um cara for o meu superior, ele não é melhor como gente. Nós sabemos tratar bem as pessoas, receber bem as pessoas.**” (ENTREVISTADO 29)



A análise do discurso presente nessa narrativa indica que a hierarquia não é vista pelo entrevistado como necessariamente positiva. Ele se refere a ela como “essa coisa” que teve que ser contrabalançada com o “lado bom do mineiro”. Nessa fala, o mineiro é aquele que, com jogo de cintura e agudeza de espírito, teria conseguido suavizar a dureza do japonês. Ao mesmo tempo, no discurso do entrevistado, aparece implícito um juízo de valor. Ele contrapõe “é assim que o japonês pensa” a “nós brasileiros não somos assim”. Este “assim” é equiparado à visão, que os brasileiros teriam, de que a superioridade não significa ser “melhor como gente”. E, o entrevistado também afirma que “nós sabemos tratar bem as pessoas”, deixando implícito que nem todos os povos, como os japoneses, saberiam.

Outro entrevistado, por sua vez, como pode ser visto no depoimento abaixo, ressalta um “traço cultural” negativo dos mineiros, ou, pelo menos, dos engenheiros da Usiminas.

**“Os japoneses são muito educados, um povo milenar.** Mas na Usiminas era quanto mais bravo, mais subia. Mas isso foi substituindo pela competência posteriormente. [...] **Acho que teve uma mudança quando o Rinaldo assumiu.** Nesse momento mudou” (ENTREVISTADO 27)

Ou seja, para ele, durante um período prevaleceu, como critério de promoção, a *braveza* dos engenheiros. Uma característica que teria mudado com a chegada de Rinaldo ao poder. Não está claro no depoimento acima se o entrevistado se refere à época em que Rinaldo assumiu como chefe da usina ou, posteriormente, como presidente. Mas, de qualquer forma, adiantando um pouco a história, o personagem de Rinaldo é associado com uma atitude *cavalheiresca*, que estaria mais próxima da *educação* do “povo milenar” do que da rudeza que ele atribui aos primeiros gestores da Usiminas.

No entanto, vale a pena fazer uma análise mais detalhada sobre a suposta cultura nipo-mineira, refletindo sobre o tema da “parceria com os japoneses”, a construção imaginária de “samurais” brasileiros e a “herança” deixada pelos japoneses que trabalharam na usina e moraram em Ipatinga de meados de 1961 a meados de 1965.

A análise de vários depoimentos indica que esses profundos respeito, admiração e reverência pelos japoneses, praticamente isento de críticas, hoje um ponto convergente no discurso dos entrevistados, não surgiu de imediato. Pelo contrário, em algumas narrativas, aparece a versão de que os japoneses não eram nem mesmo os sócios mais

desejados pela Usiminas. A ideia de uma “cultura nipo-brasileira” como um dos temas que compõem o discurso fundador da “Cultura Usiminas” parece ter sido construída, *a posteriori*.

Com isso não quero dizer que os japoneses não tiveram, e continuam tendo, importância na criação e na vida da Empresa. Apenas que não ocorreu nem um *casamento perfeito de interesses* entre Japão e Usiminas, como faz crer uma leitura mais apressada do material já publicado sobre a Empresa, nem o modelo de gestão da empresa é herdeiro do chamado “modelo japonês” de gestão. Essa reflexão é importante sobretudo para demonstrar que, ao contrário do que se diz na Usiminas e sobre a Usiminas (PARDINI, 2004), a Empresa implantou uma gestão muito mais “à americana” do que japonesa.

#### 4.4.1 A parceria inicial com os japoneses

Começamos por tentar elucidar melhor como se deu a construção da ideia de que teria ocorrido uma parceria ideal entre Usiminas e os japoneses. Atualmente, a versão que circula na memória oral<sup>68</sup> dos entrevistados é a de um casamento perfeito de interesses, construído sem conflitos. De um lado, a Usiminas precisava de dinheiro e de tecnologia, de outro, os japoneses necessitavam mostrar ao mundo pós-guerra sua competência na fabricação de maquinário pesado. Essa explicação aparece em grande parte das narrativas orais e escritas analisadas.

Atualmente, essa parceria ganha contornos tanto de magia, quanto de racionalidade. De um lado, o encontro Usiminas-japoneses é narrado como coincidências de um amor escrito nas estrelas. De outro, a fala surge com uma extrema racionalidade, como se ambos os parceiros tivessem planejado a parceria em função das inúmeras vantagens que ela traria a ambos, em um movimento linear e certo.

Por isso, foi extremamente interessante constatar – sem grandes esforços, apenas pela leitura desses fascículos, distribuídos nos anos 1980 a todos os empregados – que a

---

<sup>68</sup> Segundo Bosi (1995), ao mesmo tempo em que o registro oficial reduz e empobrece uma determinada realidade, visto que é esquematizado e some com discordâncias, conflitos etc, a memória oral também é, muitas vezes, dominada pelos estereótipos vigentes e curvam-se à memória institucional. O “casamento perfeito” entre japoneses e mineiros parece ser um desses casos.

parceria com os japoneses, segundo os próprios fundadores da Usiminas, não foi imediata, nem fácil, nem necessariamente a mais desejada, como veremos a seguir.

Nem a Usiminas foi a primeira escolha dos japoneses nem os japoneses foram a primeira escolha da Usiminas. E, talvez, a explicação mais simples seja que ambos, meio século atrás, não tinham lá tantos atrativos. Um país-promessa de um lado, uma empresa-promessa de outro.

A Usiminas, por mais que se visse “grande”, em 1957, ano em que o acordo com os japoneses é fechado, não passava de um endereço, no centro de Belo Horizonte, com um capital “simbólico”, como já se disse. Nem financiamento do governo, via BNDE, tinha saído ainda. E o que era o Japão e os japoneses em 1955, ano em que se iniciam as conversações?

A Segunda Guerra Mundial tinha terminado apenas 10 anos antes desses acontecimentos e, embora o Japão estivesse empreendendo um enorme esforço de reconstrução, com os resultados que todos conhecemos hoje, a imagem que se tinha na época era de um país destruído.

Não se pode esquecer ainda que a posição do Japão na Segunda Guerra Mundial, ainda que minimizada pela tragédia de Hiroshima, era a de um país que tinha ficado *do lado errado*, junto com Hitler e oposto aos aliados vencedores, incluindo o Brasil. Como já vimos, uma das consequências da Segunda Guerra Mundial foi reforçar o preconceito contra os japoneses, que já vinha de muito tempo.

É nesse contexto do pós-guerra que se iniciam as conversações entre japoneses e brasileiros relacionadas à criação da Usiminas. O próprio Dr. Lanari ressalta, no depoimento abaixo, a pouca representatividade internacional que o Japão tinha na época, ao contrário da que o país tem hoje, como a segunda economia do mundo. “Naquela ocasião (1958) produziam [o Japão] doze milhões de toneladas de aço e tinham uma renda ‘per capita’ de duzentos e cinquenta dólares. A brasileira já era de trezentos dólares. **Tratávamos os japoneses assim de cima**” (LANARI JUNIOR, 1987, p. 9) (Grifos meus).

Esse “assim de cima” de que fala Lanari Jr. demonstra que, ao contrário da versão que vingou, eram os brasileiros quem se consideravam em uma posição de superioridade e põe em xeque esse imaginário de admiração e reverência aos japoneses. Não que os brasileiros não tenham admiração pelos japoneses, mas o mais provável é que essa percepção tenha sido construída ao longo do processo de conhecimento e convivência com os sócios, primeiramente, e com os engenheiros e técnicos que foram

trabalhar na usina, mais tarde. Um dos “samurais” comenta sobre esse processo de mudança da imagem do Japão a partir de sua visita ao País.

**“A imagem que se tinha do Japão era aquela de um país assolado pela guerra. Mas nós [que visitamos o país] tivemos a oportunidade de ver que a coisa não era assim.”**  
(ENTREVISTADO 2)

De acordo com algumas poucas narrativas, os japoneses não foram a primeira escolha dos mineiros. Como já citado, o Brasil, em si, era “pobre de dinheiro e de tecnologia”. Para que a Usiminas saísse do papel, era preciso arrumar capital, encontrar empresas que pudessem vender os equipamentos gigantes que são necessários para montar a usina, aprender como montar uma usina e a operá-la. Com certeza, não era uma tarefa fácil e tudo teria que ser feito mais ou menos ao mesmo tempo, de forma coordenada. Os mineiros tinham que encontrar investidores e que, de preferência, fossem também fornecedores de equipamentos. Os americanos não estavam dispostos a investir no Brasil e América Latina, em razão da prioridade conferida à reconstrução da Europa e à política de contenção do avanço soviético (BEÇAK, 2007), e o flerte com os europeus também não foi para frente, de acordo com a narrativa de um dos dirigentes da época.

Vieram ao Brasil, nessa ocasião, várias missões siderúrgicas. **Uma alemã, de grande porte, digamos assim, chefiada por gente de alto coturno. Uma missão italiana,** salvo engano, chefiada por um siderurgista, diretor da siderurgia na Itália, Ângelo Tarchi (PACHECO, 1987, p. 10) (Grifos meus).

Segundo a explicação que circula atualmente, a parceria com os japoneses se deu porque eles estavam interessados não só em vender, mas também em participar do negócio. Pacheco (1987), no entanto, conta, no depoimento abaixo, que também havia, por parte de vários diretores da empresa, preconceito com os japoneses, que não eram “louros, dolicocefalos”. Mesmo tendo se eximido do preconceito ao dizer “que não eu”, o antigo dirigente narrou essa versão, em 1987, sem constrangimento.

Acontece que na diretoria da Usiminas outros dois diretores, que não eu, torciam, faziam muita força para que o negócio saísse ou com os alemães (**esse diretor dizia que preferia louros, dolicocefalos como os nossos sócios**) ou com os italianos, porque um dos nossos diretores ficou muito bem impressionado com a siderurgia e com a técnica italiana. Eu fui o único que ficou convencido de que o negócio sairia era mesmo com os japoneses, **porque as outras missões queriam mesmo eram vender equipamentos siderúrgicos apenas e não participar** (PACHECO, 1987, p. 10) (Grifos meus).

Voltemos, entretanto, à história do acordo, tal como foi possível reconstituí-la, mostrando a origem da ideia de parceria ideal. Após o final da Guerra, o Japão tinha privatizado e fortalecido o setor siderúrgico por meio da participação de bancos. Assim, a estatal Japan Iron & Steel foi dissolvida, dando origem às empresas Iwata Iron & Steel e Fuji Iron & Steel, sendo que essa última originou a Nippon Steel (CAMARA, 2007)<sup>69</sup>. Assim, um grupo de empresas japonesas, e não “o Japão”, estava buscando oportunidades de investimento em países que não detinham ainda a tecnologia, como era o caso do Brasil na época, “[...] pobre em finanças e pobre em tecnologia”, como diz Pacheco (1987, p.9).

O governo japonês teve, de fato, um papel incentivador, mas o aporte financeiro estatal só ocorreu mais tarde. A propósito da parceria com a Usiminas, inicialmente, o embaixador do Japão na época teria dito que

[...] o Estado, devido aos encargos que lhe vieram após a guerra, só pode fazer o financiamento do equipamento e dar a colaboração dos seus técnicos. **A questão da participação do capital ficará entregue aos industriais do Japão** (PIMENTA *apud* FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990).

Segundo Pardini (2004), em 1955, um grupo de industriais japoneses tentou vender equipamentos siderúrgicos à Cosipa, que já existia juridicamente como empresa. Como o acordo não foi bem-sucedido, o embaixador japonês procurou o BNDE e, por intermédio de Lucas Lopes, então presidente do banco, programou-se a ida do representante japonês a Minas Gerais, onde o sonho da grande siderúrgica já começava a ser costurado, ou seja, o primeiro contato dos japoneses com os mineiros ocorreu antes da fundação da Usiminas, em abril de 1956.

Essa informação foi contada pelo ex-presidente do BNDE, em 1986, da seguinte forma.

Um dos homens-chaves do grupo [de industriais japoneses] esteve em São Paulo e entrou em contato com o pessoal de lá. Eu entendi que ele [o embaixador do Japão, Yoshiro Ando] havia entrado em contato com o grupo da Cosipa, que já existia como uma pequena empresa piloto. Acho que ele havia sido 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. **Essa é a caricatura que a história registra.** 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 dos senhores mandarem esses homens a Minas Gerais (LOPES, 1986, p.13) (Grifos meus).

---

<sup>69</sup> A Nippon Steell veio a ser a principal acionista estrangeira da Usiminas, que, por um período, chamou-se Nippon-Usiminas.

No depoimento acima, percebemos que, além de retomar o tema da briga com os paulistas (o depoimento foi gravado em 1986), Lucas Lopes demonstra que, na época a qual ele se refere, segunda metade dos anos 1950, os japoneses, por si só, não geravam nenhum sentimento especial, fosse de respeito ou admiração, fosse pela “cultura” japonesa, ou pela capacidade tecnológica. Se os paulistas da Cosipa de fato disseram que “em São Paulo já havia japonês demais” não vem ao caso. Ele mesmo comenta que essa é uma “caricatura que a história registra”. O que a suposta “mágoa” do então embaixador revela é que essa era uma frase que efetivamente poderia ter sido dita sem grandes constrangimentos, visto que São Paulo concentrava a maior parte dos 500 mil japoneses que viviam na época no País, e a figura do japonês, muito mais ligada à agricultura, não representava, simbolicamente, o mesmo que representa hoje.

Amaro Lanari Jr., que foi presidente da Usiminas a partir de 1958, confirma que, se é que houve este “casamento entre mineiros e japoneses”, a primeira pretendente foi a Cosipa.

[Os japoneses] **procuraram primeiro a Cosipa, que já estava adiantada** [...] O pessoal da Cosipa estava discutindo com franceses e alemães a possibilidade de financiamento, etc., mas todos muito interessados em fornecer equipamentos. **Os japoneses procuraram o pessoal da Cosipa e eles disseram que não**, que já estavam em negociação com os franceses e com os alemães. **Na verdade**, eles não perceberam o que os japoneses queriam. Nem eu também (LANARI JÚNIOR, 1987, p. 8) (Grifos meus).

Este, “na verdade” é um dos pontos mais interessantes desse fragmento discursivo. Amaro Lanari Jr., antes de presidir a Usiminas, tinha sido um dos fundadores da Cosipa. Nesse depoimento, ele habilmente conta o caso assumindo sua participação, mas dando um outro significado. Inicialmente, ele se desassocia da Cosipa (Amaro Lanari Jr. usa o pronome “eles” [que disseram não aos japoneses], e não “nós”), para evitar o embaraço de ter participado do processo que passou para a história da Usiminas como um “desdém” – atitude considerada pelos que se referem ao fato como equivocada e estúpida, do ponto de vista empresarial – da Cosipa pelos japoneses. Em seguida, constrói a explicação para o desinteresse da empresa paulista, ao dizer “ - Na verdade, eles não perceberam o que os japoneses queriam”. A ação tomada em função de uma percepção incorreta de um fato é diferente daquela tomada em função de uma análise correta. Assim, Lanari Jr. se resume a lamentar a falta de visão da Cosipa, e aí, se re-associa com a empresa paulista, fazendo um *mea culpa*: “[...] nem eu também [percebi o que os japoneses queriam]”.

Se ninguém percebeu o que os japoneses queriam, e ele também não, pode no máximo ser responsabilizado por falta de visão. Ou seja, se a Cosipa/os paulistas teriam dispensado os japoneses por arrogância, problema deles, mas o Dr. Lanari, como participante do episódio, conta o caso como se tivesse, como se diz em Minas, *comido mosca*<sup>70</sup>. E, afinal, o que queriam os japoneses?

Segundo o discurso fundador, repetido até hoje pelos empregados, o Japão e os japoneses, personagens usados indistintamente, queriam fazer da Usiminas a “vitrine do Japão para o mundo”.

Em outra entrevista, alguns anos depois, Amaro Lanari Jr. explicita “o que os japoneses queriam”. Segundo Lanari Jr., “[...] **eles queriam demonstrar ao mundo sua capacidade de fazer grandes empreendimentos** com seus próprios equipamentos, coisa até então posta em dúvida” (REVISTA EXAME, 1988). (Grifos meus).

Há vários outros depoimentos nesse sentido. Segundo Lucas Lopes, o embaixador japonês Yoshiro Ando teria explicado o interesse japonês na nascente siderurgia brasileira da seguinte forma.

**Queremos fazer uma demonstração no Brasil** da capacidade da indústria japonesa de fornecer estes equipamentos. Quem vem visitar vocês são as grandes empresas siderúrgicas e as grandes indústrias mecânicas de equipamentos que querem participar desse projeto, desse investimento. (ANDO *apud* LOPES, 1986, p. 13) (Grifos meus).

A versão corrente, tanto entre os empregados como de pesquisadores, é exatamente essa. Diz Pardini (2004, p. 125), “[...] o projeto siderúrgico representou para os japoneses a auto-afirmação pretendida pela combalida indústria nipônica do pós-guerra.”

Em dezembro de 1955, o embaixador japonês é recebido pela Sociedade Brasileira de Engenheiros para conhecer o parque industrial do estado de Minas Gerais. Em abril de 1956, uma missão técnica, Missão Yukawa, chega a Minas Gerais e, em seguida, o governo japonês convida um grupo de brasileiros ao Japão, formado por três dirigentes da Usiminas, dois representantes do governo do estado e um representante da União, Amaro Lanari Júnior, pelo grupo do BNDE formado para estudar o negócio. (GOMES *apud* PARDINI, 2004). Segundo Amaro Lanari Jr, a participação dos japoneses e o acordo financeiro ficou decidido nessa viagem.

Resolvemos que o capital seria quarenta por cento japonês, trinta do BNDE e trinta do Estado de Minas. Esse foi o esquema inicial. E eu pensei que eles iriam recusar, que queriam vender equipamento. Mas, não. O Dr. Yukawa foi quem tomou parte dessa

---

<sup>70</sup> Expressão idiomática que significa deixar passar uma oportunidade por distração.

discussão e aceitou na hora. [...] **Foi então que entendi que eles queriam era fazer um “show” de equipamentos japoneses** (LANARI JÚNIOR, 1987, p. 9) (Grifos meus).

Essa súbita, e tardia, revelação que Lanari teve no Japão parece, no mínimo, improvável. Não há base para afirmar que o investimento japonês foi feito com o objetivo de tornar a Usiminas uma vitrine. Essa explicação parece ter sido construída mais tarde, principalmente por Lanari. Tudo indica que a história que vingou é truncada e que: a) ou bem os paulistas entenderam exatamente o que os japoneses queriam, mas não confiaram nestes – o que é compreensível se pensarmos em como os japoneses eram vistos naquela época; b) ou os industriais japoneses, que não podem ser equiparados ao *Japão*, buscavam oportunidades de investimento e, para serem bem-sucedidos, se adaptaram às demandas dos mineiros, isto é, fornecimento de tecnologia e capital; c) ou, ainda, o que é mais provável, ocorreu um misto de todos esses fatores.

Depoimentos do embaixador do Japão na época e de um dos primeiros diretores japoneses contestam que tenha havido a racionalidade apregoada por Lanari na “escolha do Brasil para vitrine”, ou mais especificamente, na “escolha da Usiminas como vitrine do Japão no mundo”.

O embaixador do Japão Yoshio Ando declarou, em 1970, que ele, particularmente, após sua chegada ao Brasil em 1955, acreditava ser importante a entrada de empresas japonesas no País, para aumentar a cooperação entre os dois países, já estabelecidas na base da emigração e comércio exterior. No entanto, ele relata que, tanto o governo japonês, quanto os empresários precisaram ser convencidos da viabilidade do projeto. Inicialmente, o presidente da Yawata Iron and Steel, Dr. Masao Yukawa, esteve no Brasil para conhecer os planos da Cosipa, a ser instalada em Cubatão, dando parecer contrário à participação japonesa no empreendimento. Ou seja, a versão do embaixador japonês é oposta a dos brasileiros: teria sido a empresa japonesa que teria desistido da Cosipa e, não, o contrário.

No entanto, segundo ele, antes dessa visita, o engenheiro Athos Rache, envolvido na elaboração do projeto da usina em Minas, teria levado à Embaixada um estudo concreto. Em seguida, o embaixador teria convidado para um encontro com JK, que “[...] manifestou o desejo de receber a cooperação dos países amigos para a instalação de uma siderúrgica, cooperação essa que era indispensável caso Minas viesse a ter nova usina” (ANDO, 1970, *apud* KATO, 1987, p.17). Em seguida, o embaixador teria recebido a visita do presidente da FIEMG, Lídio Lunardi, solicitando a cooperação japonesa. Ou seja, segundo ele, a pressão pelo apoio japonês viria do presidente



brasileiro e também do empresariado. Não se pode esquecer que havia, no País, cerca de 500 mil imigrantes japoneses na época. Além disso, em 1952, entra em vigor o Tratado de São Francisco, restabelecendo a soberania do Japão, o que marcou a retomada de relações diplomáticas entre Brasil e Japão que haviam sido interrompidas durante a Segunda Guerra Mundial (UEHARA, 1999). O embaixador pediu então que Masao Yukawa voltasse ao Brasil, desta vez para conhecer o potencial de Minas.

**Ele [Yukawa] relatou no início, mas um apelo insistente do deputado** [federal, brasileiro, Yukishige] Tamura, acabou por convencê-lo a vir a Minas Gerais como convidado oficial deste Estado, de acordo com a instrução do Presidente da República. Estenderam-se por cinco dias as visitas às usinas da Mannesmann, Belgo-Mineira, Acesita, bem como a Ipatinga (local destinado para a usina), minas de Itabira e equipamentos de carregamentos de minério de ferro do porto de Vitória, tendo o Sr. Yukawa manifestado opinião favorável à construção da siderúrgica em Minas Gerais (ANDO *apud* KATO, 1987, p.17) (Grifos meus).

O diretor japonês Hirokazu Kato, que assumiu o cargo de Diretor-Superintendente em 1958, também negou que houvesse um desejo racional do governo japonês em transformar uma empresa brasileira em sua vitrine tecnológica pós-guerra. Na verdade, ele diz exatamente o contrário, que o “investimento japonês é resultado, exatamente, da insistente solicitação do grupo brasileiro”.

**Creio que não foi bem assim.** Na época, o estágio da economia japonesa encontrava-se num nível indiscutivelmente baixo, se comparado com o de hoje [1987]. **O investimento japonês é resultado, exatamente, da insistente solicitação do grupo brasileiro.** O grupo japonês decidiu cooperar com o Brasil, colocando no Projeto da Usiminas capital de risco e tecnologia. Como se vê, a iniciativa não partiu do nosso lado. [...] O Presidente [Juscelino Kubistcheck] propôs com veemência ao senhor Ando, então embaixador do Japão no Brasil, que gostaria de receber a cooperação do grupo japonês para a construção de uma usina integrada no Brasil (ANDO *apud* KATO, 1987, p.17) (Grifos meus).

As negociações perduram durante o ano de 1957, com os dois lados tentando um acordo sobre a forma de financiamento, até que o governo japonês decidiu também cooperar. Essa foi realmente uma ação decisiva para a constituição da Usiminas e a construção da usina.

**Como resultado das conversações entre as missões japonesas e brasileira,** foram elaborados um acordo sobre a constituição de companhia siderúrgica de capital misto Brasil-Japão (Acordo Lanari-Horikoshi) e um documento de recomendação relativa ao plano de cooperação com a Acesita, cujas cerimônias de assinaturas foram realizadas em 3 de junho [de 1957], na residência oficial da Embaixada japonesa no Brasil. Processaram-se em seguida, entre os dois países, os preparativos necessários, culminando com a formação da Nippon Usiminas Co. Ltd. em dezembro e, em janeiro de 1958, com a constituição da USIMINAS (Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.) dando-se o primeiro passo concreto para a construção de usinas (ANDO *apud* KATO, 1987, p.18) (Grifos meus).

Não se quer com essas reflexões negar que, com certeza, houve interesse comercial e diplomático tanto do Brasil como do Japão, e que, de fato, a Usiminas acabou por tornar-se “uma vitrine” da capacidade tecnológica japonesa. Entretanto, ao se buscar refletir sobre a formação do discurso atual dos empregados de que a Usiminas foi o primeiro empreendimento industrial japonês fora do Japão após o término da Segunda Guerra Mundial, frase repetida com variações por muitos entrevistados, sempre dita à guisa de explicação, é mostrar como um conjunto de ideias foi sendo naturalizado, institucionalizado até ser dado como oficial e natural.

A lógica atual é algo como *a Usiminas deu certo porque os japoneses precisavam mostrar ao mundo sua competência* e a Usiminas, escolhida como vitrine, foi feita com o maior capricho do mundo, aquele que se reserva às vitrines. Ou seja, os empregados buscam no passado a explicação lógica e natural para o sucesso da Empresa. Não tinha como ser de outro modo. Ela é vitoriosa porque tinha que ser vitoriosa, como se não houvesse como dar errado, recuperando também o tema da Usiminas predestinada a dar certo. Foi a ideia que vingou a ponto de ser dada como inequívoca e natural, sendo repetida, não só pelos empregados, mas também por pesquisadores que se valem desses primeiros como seus informantes, sem refletir sobre os significados simbólicos, as ambiguidades e contradições presentes nessas falas. São esses procedimentos que permeiam e fundamentam a criação da cultura como cola, cada vez justificando-a mais.

#### 4.4.2 “Samurais” brasileiros: outra construção

No discurso atual, quando os empregados falam sobre os japoneses do ponto de vista positivo (o que ocorre, na maioria das vezes, visto que as ambiguidades aparecem pouquíssimas vezes, em geral quando provocadas pelo entrevistador) ocorre um resgate da imagem do “samurai, associada ao guerreiro e ao militar, modelo de força e disciplina” (DEZEM, 2005). Como se verá, a estrutura assemelhada ao guerreiro aparece pouco, a não ser no sentido de perseverança, obstinação. O modelo militar e a disciplina, no entanto, são temas importantes no discurso dos empregados da Usiminas, atribuídos diretamente à “herança japonesa”.

É muito interessante, no entanto, que, na falta de samurais genuínos, a Usiminas tenha criado os seus, como parte da construção de seu imaginário. Logo que iniciei o

processo de entrevistas, ouvi muito falar dos “samurais” da Usiminas. Não tenho dúvidas de que todos os ouvidos sabem que a noção de “samurais”, na Usiminas, refere-se aos engenheiros brasileiros, os primeiros (ou, melhor, os segundos, como se verá no próximo tópico) a ocuparem posição de chefia. Contudo, quando falam dos samurais, as pessoas que entrevistei dão a impressão de que estão se referindo aos *verdadeiros* samurais, com um tom de respeito e reverência maior do que se esperaria, digo, eu esperaria, ao ouvir referências aos primeiros gestores. Por exemplo, quando se referiam ao processo de mudanças empreendido pela nova gestão, vários entrevistados disseram que as mudanças estavam afetando *até mesmo* “filhos dos samurais”, contribuindo para reproduzir a ideia de que os “samurais” da Usiminas também formavam uma classe especial, com direitos e poderes transmitidos de pai para filho e com uma conotação de *intocáveis*. As pessoas que ouvi baixavam a voz, demonstrando mais do que surpresa, incredulidade, para contar fatos que mostravam que a nova gestão tinha *ousado* mexer com os filhos dos “samurais”.

Ou seja, percebi que os “samurais” da Usiminas eram tratados, ou referidos, de acordo com o imaginário relacionado aos samurais, seus seguidos anos de esforços árduos, códigos de honra e lealdade, formação de casta, hereditariedade do título, aos quais as pessoas comuns deviam respeito e reverência. Instada pelos entrevistados, que consideravam fundamental que eu entrevistasse pelo menos um dos samurais ainda vivo para a pesquisa da tese, tive a oportunidade de conhecer uma dessas pessoas, um senhor muito agradável, com sotaque mineiro, jeito simples, e que me ajudou a compreender como ocorreu essa construção.

De acordo com várias narrativas, após a eleição de Lanari Jr. pela assembleia geral e a definição por este da diretoria da Usiminas, ele contratou os primeiros engenheiros da empresa. Três já mais experientes e sete recém-formados, sendo nove saídos da mesma fonte<sup>71</sup>: a Escola de Minas de Ouro Preto. Esse “samurai” que deu entrevista para a tese conta o seguinte.

“Era um curso técnico que tinha em Ouro Preto que abrangia [Engenharia de] Minas, Metalurgia e Civil. [...] **O nosso paraninfo foi o Dr. Lanari, que era professor da Politécnica em São Paulo, foi fundador da Usiminas e peça fundamental para a Usiminas que nós temos hoje.** [...] Boa parte dos meus colegas foram convidados, constituindo dez pessoas, onde tinham três pessoas mais experientes e sete ainda novos. As primeiras admissões se deram em 1958 (SAMURAI).

---

<sup>71</sup> Um dos engenheiros tinha se formado em Itajubá (ENTREVISTADO 2)

A contratação desses engenheiros deu origem à famosa “turma de Ouro Preto”, que é referida em diversos depoimentos, como se verá adiante, associada, em geral, com a “panela do Rinaldo”, ou seja, um grupo que seria, na percepção de alguns entrevistados, favorecido dentro da Empresa, primeiro por Lanari Jr. e, mais tarde, pelo presidente Rinaldo Campos Soares, também oriundo da Escola de Minas de Ouro Preto.

Voltando à história, em sua ordem cronológica, esses engenheiros recém-contratados foram mandados ao Japão para receber um treinamento inicial na Nippon Steel, sócia da Usiminas, e, na volta, foram apelidados “Os Sete Samurais”. O nome do grupo já nasceu truncado. Embora fossem dez, os engenheiros recém-chegados foram apelidados de “Os Sete Samurais”, possivelmente uma referência ao filme “Os Sete Samurais”, de Akira Kurosawa<sup>72</sup>, lançado no Japão em 1954 (Pardini, 2004). Ninguém, nem o “samurai” que entrevistei, soube explicar exatamente a origem da alcunha.

**“Porque no Japão havia uma história dos Sete Samurais. Eu não sei bem a história.** Como eram sete engenheiros, por analogia ficaram sendo chamados como Sete Samurais. [...] Eu não me lembro [quem começou a chamá-los assim]. [...] Tenho a impressão que foi logo quando nós retornamos.[...] A gente levou na brincadeira, como uma coisa carinhosa.” (SAMURAI).

A escolha de engenheiros recém-formados não foi uma decisão aleatória. A opção do professor Lanari por jovens, que ainda não tivessem experiência profissional, aparece de forma explícita em diversos documentos e falas, justificadas pelo desejo de Lanari de trabalhar com jovens, “sem vícios”, gente “que pudesse ser moldada”, como disseram alguns entrevistados.

Estes primeiros engenheiros contratados, no entanto, não participaram do desenvolvimento do projeto da Usiminas. O “samurai” ouvido conta.

“Teve uma consultoria daqui do Brasil que deu algumas sugestões, mas **o projeto [da Usiminas] foi todo formulado lá no Japão, pelo que é hoje a Nippon Steel**<sup>73</sup>. E mandaram essas dez pessoas<sup>74</sup> para o Japão para receber treinamento sobre os equipamentos e tecnologia que seria implementada. Quando eu voltei do Japão, eu me casei. A ideia inicial era de ficar um ano no Japão, mas acabou atrasando e foi prorrogado por uns quatro meses.” (SAMURAI)

---

<sup>72</sup> Curiosamente, no filme, os samurais trabalham em troca de comida, para defender uma aldeia, e o último guerreiro a se incorporar ao grupo não é um samurai *legítimo*, mas um filho de camponês buscando aceitação.

<sup>73</sup> A empresa Nippon Steel teve outros nomes e configurações anteriormente, sem que isso afetasse a parceria estabelecida em 1957 com a Usiminas.

<sup>74</sup> Neste depoimento, embora o “samurai” se refira a “essas dez pessoas”, ele próprio estava incluído nesse grupo inicial.

O treinamento desses primeiros engenheiros no Japão, que teve duas fases, é descrito pelo “samurai” no trecho seguinte.

**“A tentativa deles [dos japoneses] era de uniformizar os conhecimentos, apresentar a indústria siderúrgica japonesa para esse grupo de brasileiros.** Nós fizemos diversas visitas no sul do Japão a siderúrgicas e depois visitamos usinas de algumas empresas japonesas. Além disso, visitamos os grandes fabricantes de equipamentos que já estavam programados para fabricar os equipamentos para a Usiminas. **Foram visitas interessantes que nos deram uma ideia boa do que seria a Usiminas.** [...] Terminada essas primeiras visitas, **cada um recebeu o treinamento específico em cada área que ele iria trabalhar.** Nós tivemos um treinamento específico e intensivo sempre supervisionado pelos japoneses que já estavam preparados para ministrar esses treinamentos.” (SAMURAI)

Quando o “samurai” se refere ao “treinamento específico em cada área que ele iria trabalhar”, ele demonstra a expectativa que havia no grupo de que, ao voltar, cada engenheiro assumiria a chefia de uma área-chave da usina. Na cabeça (e no coração) desses jovens engenheiros, o objetivo do treinamento era aprender o suficiente para voltar e assumir a coordenação de uma das unidades. Ou seja, um iria para a Coqueria, outro para o Alto-forno, outro para a Aciaria, outro para a Laminação e assim por diante, de acordo com o treinamento recebido no Japão. Quando perguntei a esse entrevistado se essa expectativa tinha sido comunicada formalmente a eles por alguém, o “samurai” disse que não. No depoimento abaixo, ele diz que a ideia de ocupar uma chefia estava “implícita”.

“Não explícita, mas **implícita.** A primeira preocupação era de absorver a parte técnica. E a **expectativa era que a empresa ficaria em nossas mãos** depois desse treinamento.” (SAMURAI)

No entanto, essa “expectativa” dos jovens engenheiros que foram ser treinados no Japão, de acordo com a narrativa do “samurai” ouvido, não se concretizou. Os “samurais” ficaram pouco mais de um ano no Japão e, quando voltaram, em 1960, o projeto estava atrasado. A usina só começou a operar em 1962, com a inauguração do alto-forno.

No período que se passou entre a chegada dos engenheiros e o início da operação, os esforços estavam voltados para a construção da usina e montagem de equipamentos. Os poucos já contratados para a operação apenas acompanhavam as obras. No fragmento abaixo, o “samurai” conta.

“Quando nós chegamos aqui, começamos a tomar conhecimento do projeto. **Inicialmente nós vimos a construção e demos suporte para a construção das unidades para as quais nós havíamos sido designados.** Foi uma parte até difícil por conta dos atrasos, dificuldades financeiras.” (SAMURAI)

Em meados de 1961 e, sobretudo, em 1962, para dar a partida na usina, a Nippon Steel enviou cerca de 200 pessoas, entre engenheiros, técnicos e operários para a Usiminas, muitos acompanhados de suas famílias. O “samurai” conta como a empresa preparou a cidade para recebê-los.

**“Eram pessoas com grande experiência e de um relacionamento muito fácil. Vieram para transmitir conhecimento.** Eles vieram com suas famílias, foram alojados em Ipatinga. [...] Não um bairro, mas um conjunto de apartamentos designados para eles. E a região foi preparada para recebê-los, com hortas japonesas, restaurantes japoneses, escolas japonesas.” (SAMURAI)

Nesse grupo enviado pela Nippon, vieram também os engenheiros japoneses que tinham treinado os primeiros engenheiros brasileiros no Japão: os “samurais”. O entrevistado conta que eles eram pessoas de “um relacionamento muito fácil”, silenciando qualquer tipo de conflito. No entanto, foram eles, os estrangeiros, quem assumiram as posições-chave da empresa, deixando os “samurais” brasileiros a verem navios. Os japoneses assumiram as chefias, e os brasileiros foram designados para funções de assistentes, continuando o processo de aprendizagem. O “samurai” entrevistado conta.

**“Nós passamos a ser assistentes de chefe** de divisão ou departamento. Eles [os engenheiros japoneses] nos treinaram diretamente. **Os japoneses sabiam que não poderiam falhar, o senso de responsabilidade deles era grande.**” (SAMURAI)

Ao dizer, no fragmento acima, que os japoneses “não poderiam falhar”, o “samurai” brasileiro deixa implícito que, de seu ponto de vista, os japoneses, naquele momento, pelo menos, ainda não tinham confiança nos engenheiros brasileiros recém-formados e recém-treinados. Para garantir que a partida da usina fosse bem-sucedida, os japoneses assumiram o controle e prosseguiram treinando os brasileiros. O narrador justifica o episódio apelando para outra característica positiva dos japoneses: um grande “senso de responsabilidade”.

Essa decisão de dar o comando aos japoneses e, não, aos brasileiros, como estes últimos esperavam, pegou os engenheiros brasileiros de surpresa. No fragmento abaixo, o “samurai” ouvido conta que ele e os demais integrantes do grupo inicial não foram “alertados”.

**“Mas nós não fomos alertados** que grande parte desses engenheiros que nos acompanharam no Japão seriam os mesmos que nos acompanhariam ao Brasil. **Essa foi uma falha** que até hoje eu não tive a chance de esclarecer.” (SAMURAI).

Nesse pequeno fragmento acima, o “samurai” ouvido usa o verbo alertar, no particípio passado, um verbo que remete à ideia de perigo, ameaça. Ao dizer que os

“samurais” brasileiros não foram “alertados”, o entrevistado demonstra que, na sua percepção, esse grupo de engenheiros brasileiros se sentiu ameaçado pelos japoneses recém-chegados, algo que é silenciado nas narrativas oficiais e na versão que circula na memória oral hoje. É interessante notar também que o narrador não nomeia o sujeito, não diz quem tomou a decisão de dar aos japoneses as chefias: se o próprio presidente, Dr. Lanari, ou algum diretor. Será outra tentativa de minimizar o conflito? Ainda no fragmento acima, o uso da palavra “falha” demonstra claramente que a falta de comunicação prévia foi recebida de forma muito negativa por ele. E, quando o “samurai” diz que “até hoje” não teve “a chance de esclarecer” essa “falha” deixa implícito a força do sistema hierárquico da empresa, que não permitia que subordinados questionassem decisões de superiores.

Apesar disso, quando perguntei se esse episódio gerou um sentimento de frustração, o “samurai” ouvido diz que não. No depoimento abaixo, ele diz que o fato de os japoneses terem assumido as vagas que os brasileiros desejavam seria (mais) uma prova da “grandiosidade do empreendimento”. Ou seja, novamente, é uma narrativa que busca negar minimizar que tenha havido algum tipo de conflito.

“Não [ficamos frustrados], foi aí que nós entendemos **a grandiosidade do empreendimento**. E a usina não teria o sucesso que teve se **esse pessoal lá do Japão** não tivesse vindo. E a nossa **participação foi importante** como intermediários dessa fase, **formulando manuais** etc;” (SAMURAI).

Ainda, no depoimento acima, é possível ver como o entrevistado reforça a importância do “pessoal lá do Japão”, ao mesmo tempo em que valoriza a “participação” dos brasileiros como “intermediários” que, dentre outras tarefas, formulavam manuais<sup>75</sup>.

Com o retorno dos japoneses ao Japão, cerca de dois anos depois, os “samurais” finalmente assumiram as chefias e foram crescendo na empresa. O “samurai” conta.

**“Em [19]64/[19]65, esses cargos [de chefia das unidades] passaram a ser ocupados por nós que éramos assistentes.** Aí cada um ficou com a área que havia sido programado e treinado. Junto da gente outras pessoas foram recrutadas para técnicos e

---

<sup>75</sup> Nem a subordinação a engenheiros estrangeiros nem o papel de formuladores de manuais era novidade no País. Segundo Coelho (1999), que levantou a história dos engenheiros no Brasil desde seu surgimento, no período imperial, “[...] já nos anos [18] 60 e [18]70 era curioso observar os engenheiros brasileiros, diploma no bolso e anel de grau no dedo, subordinados, nos canteiros de obras, à autoridade técnica dos ‘práticos’ estrangeiros naquela época, [...] nossos engenheiros, como os franceses, não se envolviam em atividades mecânicas, examinando contratos do governo, fiscalizando obras públicas, preparando relatórios e pareceres técnicos” (COELHO, 1999 p. 197).

operadores e também foram enviados ao Japão já com áreas específicas de treinamento.” (SAMURAI)

Ou seja, como vimos, os “samurais” da Usiminas eram jovens engenheiros, recém-formados, inexperientes, e que ainda perderam uma eventual disputa pelos cargos-chave, no início da operação da usina. Ou seja, não tinham nada em comum com o imaginário de samurais que predomina no ocidente. Conforme a narrativa do samurai ouvido, na ida ao Japão, além do aprendizado técnico, o grupo conseguiu aprender um pouco da língua e da “cultura japonesa”, mas os jovens engenheiros também enfrentaram muitas dificuldades de entendimento por causa da língua, com as diferenças na comida e sofreram com saudades da família e das noivas<sup>76</sup>.

Hoje, na Usiminas, no entanto, as pessoas se referem com respeito e reverência aos “samurais” mineiros, atribuindo a eles uma aura que combina bem com o imaginário relativo aos samurais *originais*.

Analisando diversas narrativas, contudo, fica claro que, primeiro, essa percepção coletiva também foi construída ao longo do tempo e, segundo, nem todos ficaram satisfeitos com o tratamento inicial dado a esse grupo. A análise da narrativa de um dos fundadores, por exemplo, indica que os “samurais” brasileiros não são vistos por ele como *especiais*. “Houve uma **experiência** chamada Samurais. **Uma meia dúzia de engenheiros** que foi para o Japão, passando lá meses, talvez um ano. Quase todos, com exceção de três, eram **recém-formados.**” (VERANO, 1987, p. 14). (Grifos meus).

Nessa fala, é possível perceber que o narrador diminui a importância do grupo na história da Empresa. Ele já começa sua fala usando a palavra “experiência” para se referir ao envio dos engenheiros ao Japão. Experiência é uma palavra que pode ser associada tanto com um procedimento experimental, que não se sabe que resultado terá, como com uma tentativa única, que não é repetida. Como veremos, na história da Usiminas, depois desses primeiros engenheiros, a Usiminas mandou muitos outros para fazerem treinamentos no Japão e, posteriormente, nos Estados Unidos. Em 1987, quando o depoimento foi gravado, o fundador estava ciente de que o envio de

---

<sup>76</sup> A maioria dos homens entrevistados com mais de 50 anos entrou na empresa *namorando firme* e, em pouco tempo, noivava. Os casamentos ocorriam geralmente um ano após o início do emprego. Segundo várias narrativas, muitos engenheiros se casaram por procuração para que a esposa pudesse viajar ao Japão para encontrá-los, uma exigência comum na época, dentre o grupo social ao qual eles pertenciam.



engenheiros ao Japão tinha se tornado uma prática na Empresa e, portanto, considerada, por alguém, bem-sucedida.

Além disso, o fundador se refere ao grupo como “uma “meia dúzia de engenheiros”, o que, no linguajar coloquial em geral é associado com uma quantidade baixa, sem grande importância. E, no final do trecho, o fundador ainda frisa que a maioria dos engenheiros era recém-formada. Ou seja, ele demonstra que conhecia bem a história do grupo, sabia que eram dez ao todo, sendo sete recém-formados e três mais experientes. Ao falar do grupo dessa forma, entretanto, fica implícito que ele não valorizava nem a “experiência” nem a “meia dúzia de engenheiros” que, em 1987, quando da gravação do depoimento, já tinham subido na empresa e, vários, ocupado cargos de diretoria. Se esse é o motivo de um possível conflito, no entanto, fica silenciado.

É possível que a reverência aos “samurais” brasileiras foi construída ao longo do tempo porque os “samurais”, de fato, ocuparam diversos cargos gerenciais, subindo na Empresa e chegando às diretorias, em Belo Horizonte, o respeito talvez seja devido mais ao cargo hierárquico do que a essa condição de “samurai”. Outra hipótese, que não exclui a primeira, se refere ao respeito pelo conhecimento técnico, acumulado, que, como veremos, é forte na Usiminas, sobretudo entre os engenheiros.

#### 4.4.3 A herança dos “japoneses”

Como vimos no tópico anterior, foi em 1962 que se inicia a tão-falada “gestão japonesa” da Usiminas. Gestão essa que, do ponto de vista estrito, durará bem menos tempo do que se pode imaginar, a levar em consideração a importância que se dá, ainda hoje, à “herança japonesa”. Os engenheiros japoneses que treinaram os “samurais” e vieram ao Brasil para ocupar os postos-chave da usina, além de técnicos e operários japoneses que vieram para dar apoio na partida na Usiminas, ficaram cerca de dois anos apenas. Depois, retornaram à Nippon Steel.

Apesar disso, a participação dos japoneses é considerada em diversas narrativas como fundamental para a construção da “Cultura Usiminas”, cuja característica “nipo-

brasileira seria uma das facetas mais importantes, associada indistintamente com seu modelo de gestão. Um dos fundadores exalta a participação dos japoneses no fragmento seguinte.

O tempo da presença física dos japoneses, de dois anos e dois meses, foi uma **evidente demonstração de desinteresse pessoal**, uma **prova de amor à pátria** e uma **prova de consideração ao Brasil**. Os japoneses fizeram isso aqui com o coração, tanto quanto nós, brasileiros. É preciso entender o japonês. **Eles fizeram disso uma coisa de honra**. A presença japonesa foi excepcional! A herança japonesa na Usiminas perdura até hoje. (VERANO, 1987, p. 12). (Grifos meus).

O exagero de Verano (1987) no trecho do depoimento anterior é evidente. Os japoneses eram empregados da Nippon Steel, que foram enviados ao Brasil para executar um trabalho em uma usina da qual seu empregador era sócio. Segundo outras narrativas, um trabalho muito bem pago, por sinal. Desse acontecimento, o fundador tira as seguintes qualidades, que passam a ser atribuídas de forma genérica a todos os japoneses: “demonstração de desinteresse pessoal”, “prova de amor à pátria” (japonesa, no caso), “prova de consideração ao Brasil” e uma “coisa de honra”. Todas essas qualidades são reunidas como uma “herança japonesa”. Ou seja, na fala do fundador transcrita acima ele atribui essas qualidades aos japoneses e, ao mesmo tempo, afirma que eles deixaram esse legado à Usiminas.

Não deixa de ser curioso, no entanto, que, da mesma forma que no Japão feudal havia duas castas distintas, a de samurais e a de camponeses, em Ipatinga havia japoneses e japoneses. A notícia da construção de uma empresa com participação japonesa no interior de Minas Gerais correu o Brasil e atraiu muitos descendentes de imigrantes que deixaram a lavoura para trabalhar na construção da usina.

Esses japoneses, ou descendentes de japoneses, os “japoneses paulistas” nunca foram reconhecidos pelos mineiros de uma forma especial, nem valorizados por sua *cultura, honra, lealdade* ou *dedicação*. Eram vistos como mais um grupo de trabalhadores braçais, em busca de oportunidades, sem que sua origem os distinguisse em nenhum aspecto. Portanto, antes da chegada dos japoneses engenheiros, técnicos e operários ligados à operação da usina, em 1962, muitos japoneses operários da construção civil que acorreram a Ipatinga para trabalhar na montagem da usina já estavam por lá. Sem que tivessem despertado nenhuma comoção especial.

**“Muitos japoneses daqui, os nisseis, vieram de São Paulo.** Como a Usiminas foi a primeira empresa que o Japão implantou no pós-guerra, os nisseis que estavam trabalhando na agricultura em São Paulo vieram para cá.” (GF)

**“Os japoneses vinham e ficavam no máximo dois anos.** Mas tinham japoneses em Ipatinga que veio de São Paulo e ficaram por lá. **Na época da montagem tinham japoneses demais,** mas eu estou falando da época operacional. Como a empresa era nova **pegava gente de todo lado.**” (ENTREVISTADO 17)

Esse fragmento é interessante: o vocábulo “japoneses” é usado para designar dois grupos diferentes, na mesma frase. E, quando se refere aos japoneses de São Paulo, volta a aparecer o advérbio “demais”, que teria sido usado pelos fundadores da Cosipa. Ou seja, reforça-se a ideia de que os japoneses, por si sós, não traziam consigo, à época, esse simbolismo que carregam hoje e que foi construído ao longo do tempo na Usiminas. Além disso, o fato de a Usiminas “pegar gente de todo lado” é também usado em sentido pejorativo. Em diversos outros depoimentos, geralmente justificando o excesso de disciplina implantado na empresa, os empregados explicam que, na época, “apareceu todo tipo de gente”.

**“Os japoneses legítimos,** que vieram do Japão, eles eram os fornecedores dos equipamentos.” (GF)

**“O japonês legítimo não ficou aqui,** tinha um sistema de alimentação diferente, esporte, judô. **Eles têm disciplina, japonês em si, uma cultura milenar,** quando eles pegam um negócio para fazer [...]” (GF)

Vemos, portanto, que, enquanto os japoneses “legítimos” eram considerados um povo sábio, milenar, culto e honrado, os ditos não-legítimos, agricultores transformados em operários, eram totalmente desprovidos desse capital simbólico. Estes, coitados, não tinham nenhuma *cultura* por trás, eram apenas mais um grupo a formar a massa de homens que construiu a usina e a cidade ao seu redor.

Feito esse parêntese sobre de quem se fala quando se fala dos “japoneses”, tudo indica que os “legítimos” foram bem-recebidos pela população que se formava.

**“Em Ipatinga os japoneses recriaram seu ambiente no Japão.** E assim foi fácil uma melhor adaptação. [...] Ficou algumas coisas [depois que eles foram embora], como o jardim japonês. **Deixaram uma história dos mais antigos. Ao longo do tempo vai se perdendo. Na época foi uma grande novidade,** hoje nem tanto.” (ENTREVISTADO 2)

Esse fragmento aponta para a visão do japonês como povo exótico, com hábitos diferentes, e que representavam uma “novidade” para os mineiros. Certamente

despertaram interesse e curiosidade. Também é interessante chamar a atenção para o uso do conceito de identidade. Os japoneses tiveram que recriar o ambiente deles no Japão, tanto para garantir uma melhor adaptação ao Brasil (feijoada e churrasco, só de vez em quando), quanto para não perder sua identidade.

Os japoneses “legítimos”, embora bem tratados pelos brasileiros, não se misturaram tanto assim. Afora a participação nas festas típicas, o contato se dava de fato no ambiente de trabalho. E, ao contrário da versão atual, o convívio não era tão harmonioso assim. As frases a seguir ilustram um pouco esse lado, pouco difundido, da relação dos brasileiros com os japoneses na Empresa.

“Existia **uma certa segregação** – não existia muita mistura.”(GF)

“**Eles eram muito educados, mas o brasileiro era metido.**” (GF)

“**Tinha uma antipatia** [com os japoneses].” (GF)

“**Havia um resquício** – vinte anos depois da guerra, tinha uma diferença, havia inclusive brigas. **O brasileiro provocava, quando queria irritar o japonês.**” (GF)

“Os japoneses eram os chefes – **era uma ciumada...**” (GF)

Como já vimos, entre 1964 e 1965, os postos-chave da usina foram gradativamente sendo ocupados pelos brasileiros. Os primeiros japoneses foram embora após os dois anos. Só então outros engenheiros vieram ao Brasil, para ficar menos tempo, com função de *staff* e não de gestão.

“Depois que os [primeiros] japoneses voltaram para o Japão, **nós tivemos um hiato de tempo com apenas alguns japoneses.** Mas logo em seguida a Usiminas negociou contratos de assistência técnica com os japoneses. O primeiro durou dez anos. Eram enviados japoneses com alta capacitação para algumas áreas da Usiminas. [...] **Eles vinham para ficar por seis meses para passar a experiência deles para a gente, depois voltariam.** [...] Foi um período muito fértil para a Usiminas, pois na fase inicial ela estava preparada para fazer produtos comerciais, de pouco valor agregado. Só com o contrato de assistência técnica com os japoneses é que veio uma transferência de tecnologia específica. Somente com essa tecnologia os produtos passaram a ser de maior valor agregado, como aços para carros.” (ENTREVISTADO 2)

Esse “hiato” durou cerca de dois anos, entre 1964 e 1966, quando foi celebrado um acordo de cooperação técnica com a Yawata Iron and Steel Co., depois denominada Nippon Steel Co., com validade de 10 anos, posteriormente renovado por mais cinco anos. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990). Ainda assim, pelo menos nos primeiros

tempos, as recomendações técnicas dos japoneses<sup>77</sup> tinham força de lei e eram seguidas à risca.

“[...] **deixaram um japonês em cada setor para dar assistência técnica** e eu fui encarregado de acompanhar esses japoneses. **Eles trocavam de seis em seis meses e eu tinha que acompanhar. Eles não residiam no Brasil, então eles trocavam sempre.** E você pedia por especialidade, do que a gente necessitava em assistência técnica dentro da usina. **Esses japoneses vinham, faziam a observação técnica deles e um intérprete traduzia,** depois passava por mim mais pra corrigir o português e entender o que eles queriam dizer. Depois disso tinham reuniões periódicas e os japoneses iam apresentar o relatório deles. Uma assistência de seis meses eles dividiam em quatro, cinco, sete recomendações pelos diversos assuntos.” (ENTREVISTADO 17)

Ao mesmo tempo, com a assinatura desse contrato de assistência técnica, em 1966, com validade de dez anos, posteriormente renovado com a mesma finalidade por mais cinco anos, um grande contingente de engenheiros brasileiros<sup>78</sup> passou a ser enviado ao Japão para realizar treinamentos, principalmente na Nippon Steel. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990).

“A Usiminas mandou gente para o Japão para estagiar e ver como funcionava. Engenheiros de todos os níveis foram para o Japão.” (ENTREVISTADO 10)

Esse intercâmbio, com certeza, marcou muito a vida da empresa, e da cidade, “os japoneses influenciaram bem Ipatinga”, diz um dos entrevistados mais velhos.

Voltando a essa passagem de bastão, há versões bastante variadas. O mais comum, no entanto, é uma visão de substituição tranquila e sem conflito, como se vê no depoimento seguinte.

“Eu não vivi o período de transição. Eu **ouvi falar** que antigamente os japoneses faziam tudo e os brasileiros assessoravam, mas **aos poucos os brasileiros foram aprendendo e substituindo os japoneses.** Tinha o engenheiro especialista, o chefe de seção, o chefe de divisão, chefe de departamento. **Na hora que você tinha um bom especialista, o colocava no departamento e daí por diante.**” (ENTREVISTADO 17)

Há, porém, quem afirme que a saída dos japoneses do comando se deveu a fatos externos, que teriam “assustado” os japoneses: tanto uma greve ocorrida em uma empresa siderúrgica na Rússia, quanto a própria situação no Brasil da época, com fortes movimentos sociais e sindicais, às vésperas do golpe. Assim, a troca de comando, longe

<sup>77</sup> Dados oficiais da Usiminas indicam que 276 japoneses foram para Ipatinga e emitiram mais de 3.000 recomendações e informações técnicas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990).

<sup>78</sup> Mais de três centenas fizeram estágio em usinas no Japão, ao longo do tempo (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990).

de ser algo programado, teria sido consequência da preocupação dos japoneses com a situação da época.

“[A Usiminas] Era comandada quase que só por japoneses, **mas tendo em vista o problema que os russos tiveram na Índia**, que houve uma revolta muito grande em uma usina siderúrgica da Índia, **os japoneses receosos, resolveram fazer um plano de passagem administrativo para a Usiminas**. [...] Pois em 1960 na usina de [...], na Índia, houve uma greve e isso assustou os japoneses aqui.” (ENTREVISTADO 30).

Ou seja, a transferência da administração e do poder, dos japoneses aos brasileiros, pode não ter sido algo programado e previsto, mas sim a consequência de um temor dos japoneses em relação à situação política em que o Brasil se encontrava. Afinal, em 1963, o País, governado por João Goulart, enfrentava dificuldades econômicas, com uma inflação de 73,5%, e políticas, com um alto número de greves em vários setores. Jango defendia também a nacionalização de empresas estrangeiras e a diminuição de remessas de lucros.

“Começou a vir gente de São Paulo, **agitador**.” (GF)

Vale lembrar também que, pouco antes da inauguração oficial em 1965<sup>79</sup>, houve um fato importante que mudou os rumos da Usiminas, silenciados pela maioria dos entrevistados, o “massacre de Ipatinga”, que será brevemente apresentado no tópico 4.5.2.

“Eles [japoneses] passaram a administração para o grupo Usiminas, para os brasileiros e não houve grandes mudanças. **As mudanças foram em 1963 foi quando houve uma greve geral, sindical. O grande massacre**. [...] Uma parte [do controle, da administração] já estava nas mãos do brasileiro [em 1963].” (ENTREVISTADO 30).

Se a volta dos japoneses teria sido programada ou consequência de acontecimentos micro e macroestruturais, como o chamado “massacre de Ipatinga”, em 1963, e o golpe de 1964, não está clara. As narrativas são ambíguas sobre esse ponto, talvez justamente porque o que ficou foi a ideia da gestão japonesa. Ao contar essa história, a maioria dos entrevistados parecem supor que a presença dos japoneses na gestão da Empresa durou mais tempo do que efetivamente ocorreu.

Apesar do retorno dos engenheiros japoneses, em 1966, o diretor de operação ainda era um japonês, o engenheiro Sadayoshi Morila, chefe do departamento técnico da

---

<sup>79</sup> Embora o alto-forno tivesse sido inaugurado em 1962, a usina como usina integrada foi inaugurada em 1º de maio de 1965.

Yawata Iron & Steel Co. A indicação foi feita pela Nippon-Usiminas Kabuschiki Kaischa (USIMINAS Jornal, 1966c).

Ao que parece, os dirigentes tentavam reforçar o lado *nipo* da Usiminas, como aparecem em outras narrativas do Jornal Usiminas, do mesmo ano. Em setembro de 1966, por exemplo, a festa japonesa Bon-Odori, foi realizada no Bairro Cariru, com um propósito duplo. Segundo o jornal, “[...] ‘**os japoneses de Ipatinga**’ coadjuvados por brasileiros e niseis, vão homenagear os seus mortos e comemorar, com a mesma festa, a inauguração do Alto Forno nº 2 da USIMINAS” (USIMINAS JORNAL, 1966a). (Grifos meus).

Em outro ponto do jornal, os leitores/empregados da Usiminas são informados que “[...] a **Srta. Kumico Kamei**, da Secção Administrativa do Departamento técnico, da Sede [em Belo Horizonte], foi **a representante da Usiminas no concurso para escolha da “Miss Indústria” 1965**” [...]. (USIMINAS JORNAL, 1966b) (Grifos meus).

Ou seja, a Usiminas, na pessoa de algum ou vários dirigentes, escolheu para representar a Empresa em um concurso de beleza uma empregada nisei, que trabalhava em Belo Horizonte, na área administrativa, e não uma empregada mineira. Terá sido mera coincidência ou uma ação deliberada no sentido de reforçar o *lado nipo* da “Cultura Usiminas”?

Atualmente, várias características que os entrevistados consideram como características culturais da Usiminas são atribuídas a essa herança japonesa, como ilustram os depoimentos a seguir. Dente elas: “qualidade”, “organização”, melhoria contínua, “respeito em termos de hierarquia”, “trabalho em equipe”, “disciplina”, “filosofia de família”, todas com conotação positiva.

“Os japoneses **têm uma técnica muito boa** para mexer com siderurgia, então **nós temos muito contato. Eles são muito organizados e estão sempre melhorando. Qualidade vem dos japoneses.**” (ENTREVISTADO 27)

“Mas era um ambiente de trabalho bom, tinha um **respeito em termos de hierarquia muito grande**. No meu tempo todo de Usiminas foi possível perceber isso **e eu credito isso à filosofia de trabalho japonesa**, que preza muito pela hierarquia. E na Usiminas **nós aprendemos a se portar dessa forma**. [...] E **trabalho em equipe** lá [no Japão] é fundamental e **isso foi trazido para dentro da Ipatinga** e se tornou a **fórmula vitoriosa da Usiminas**. O japonês sempre se pautou muito por esses elementos: **trabalho em equipe, hierarquia, disciplina.**” (ENTREVISTADO 15)

“No Japão, **a filosofia é da família inteira trabalhar na empresa**, com 40 anos de empresa. Desde que você tenha o lugar certo para trabalhar, não tem problema.” (ENTREVISTADO 10)

Nesses depoimentos, há uma ideia de transferência dessas características do Japão para o Brasil, seja via contato (“nós temos muito contato”), que pressupõe reciprocidade, imposição explícita (“isso foi trazido para dentro da Usiminas”) ou implícita (“nós aprendemos a se portar desta forma”). Também é interessante notar que dois entrevistados usam a palavra “filosofia” no lugar de cultura.

Outro ponto que gostaria de ressaltar é a relação feita por um entrevistado entre as duas culturas e o contexto externo, no caso, a ditadura militar brasileira dos anos 1960.

**“A administração japonesa era muito centralizadora e como eles ainda tinham resquícios militares muito fortes, eles tinham um sistema de hierarquia muito forte, porém um trabalho de equipe muito acentuado. Isso foi muito bem aceito pelos mineiros. Como logo em seguida, em 1964, nós tivemos a revolução, que implantou um regime militar forte e os mineiros não tiveram grandes problemas durante esse regime militar, era um regime forte em nível de governo, de empresa e um sistema de trabalho de equipe montado pelos japoneses. Isso causou grandes benefícios na empresa, pois havia um esforço tecnológico coletivo e superação de dificuldades operacionais, refletindo também no relacionamento com os sindicatos e com os funcionários de modo geral.”** (ENTREVISTADO 30)

Essa é uma narrativa curiosa. Ele repete a palavra forte quatro vezes apenas nesse trecho, sempre com conotação positiva. O entrevistado começa explicando que a característica de centralização da “administração japonesa” era associada aos “resquícios militares muito fortes” dos próprios japoneses. Em seguida diz que tanto o “sistema de hierarquia muito forte” como o “trabalho em equipe muito acentuado” foi bem “aceito pelos mineiros”. E sua explicação é justamente a “revolução” de 1964. Para ele, “os mineiros não tiveram grandes problemas durante esse regime militar”. Ao se referir a esses “mineiros”, generalizando, o entrevistado está excluindo todos aqueles que lutaram contra a ditadura e que tiveram muito mais do que “problemas”. Ora, dizer que uma ditadura (ou um sistema de trabalho “forte”) foi bem aceita é desconsiderar a própria lógica da ditadura. E ele faz exatamente esse paralelo, mostrando que havia um regime forte “em nível de governo, de empresa e um sistema de trabalho em equipe montado pelos japoneses”. A contradição é justamente o “trabalho em equipe”, que comumente se opõe à ideia de hierarquia.

Entretanto, por outro lado, o convívio com os japoneses, principalmente a partir do momento em que eles não ocupavam mais os cargos gerenciais, começou a ficar mais difícil, e foram surgindo conflitos. Se havia admiração em relação aos japoneses, havia também disputa – um tema que é silenciado na maioria dos relatos. Os depoimentos abaixo ilustram a contradição presente na relação com os japoneses.



“Em 1970, 71, a chefia já era toda brasileira. **Japonês estudava o tema e fazia um relatório. Fazia propostas, relatório.**” (GF)

Este “fazia propostas, relatório” foi dito com entonação, e conotação, pejorativa, no sentido de que os japoneses tinham perdido poder. Quando um engenheiro diz: “[...] o brasileiro ocupou o espaço”, por exemplo, o verbo ocupar denota que há, ainda que implícito, uma disputa de poder. Apesar disso, reconhece-se que o lugar dos japoneses, mesmo que não na linha direta de comando, ainda tinha força: “Os japoneses ficaram no *staff*, era controle.” (GF).

No dia a dia operacional, também parece ter havido problemas. Mas a história é confusa, contraditória.

“**Alguns japoneses estavam dando trabalho**, e colocaram lá [outras pessoas], para trabalhar na parte de laminação. [...] **Não eram bem os japoneses dando trabalho.** Os supervisores que estavam lá, eles tinham sido treinados por japoneses. A Usiminas no início da operação sempre teve assistência dos japoneses. E foi feito um trabalho de transferência de inteligência dos japoneses para os brasileiros. Os japoneses mandaram operadores para dar partidas nos equipamentos. E aqui estava se formando supervisores, operadores treinados por japoneses no início da história da Usiminas.” (ENTREVISTADO 27)

A partir de meados da década de 1970, com o fortalecimento da área de engenharia da Usiminas, os brasileiros deixam de seguir à risca as recomendações e sugestões dos japoneses. Ficam então mais claros os pontos de divergência, e a admiração pelos japoneses transforma-se, também, em competição.

“**A engenharia da Usiminas é a cabeça da usina como um todo. Ela não tinha uma engenharia sólida e ela recebia isso do Japão. As decisões eram tomadas fora da empresa**, aquelas decisões que eram importantes. O Japão precisava de um tipo de aço, a Usiminas produzia aquilo e **às vezes não era do interesse do Brasil** produzir aquilo. Mas as decisões eram tomadas fora. [...] **com o departamento de engenharia, as decisões passaram a ser tomadas de acordo com as necessidades da empresa. Isso desde 1975.** Foi quando o grupo de engenharia foi criado e se estruturou com **base em tecnologia própria.** [...] Peguei essa **transição muito forte. Foi um misto de orgulho e foi uma coisa muito clara.** [...] **A diretoria deixava vazar** e as chefias transmitiam aos engenheiros **da necessidade de todos colaborarem** com o máximo de conhecimento, **absorvendo ao máximo os contatos e conhecimento [dos japoneses] e não ser um mero seguidor de ideias, seguir ideias próprias.**” (ENTREVISTADO 7)

Esse depoimento ilustra a mudança de postura da diretoria da Usiminas de uma forma bem interessante. Até 1975, as decisões eram tomadas “fora da empresa”, a Usiminas “recebia isso do Japão”. Decisões que nem sempre eram “do interesse do Brasil”. A partir desse ano, cria-se uma área de Engenharia, “a cabeça da usina como

um todo”. Além de contar o episódio em si, o narrador fala da estratégia utilizada pela diretoria para ganhar poder, e autonomia, em relação aos sócios japoneses. Novamente, porém, evitando explicitar o conflito. O entrevistado diz: “a diretoria deixava vazar.”. O verbo “vazar” é utilizado no sentido figurado de soltar uma informação de uso restrito. E “deixar vazar” ainda sugere muito menos autoria da ação do que “a diretoria vazou”, ou “acabou vazando”. Isso pode indicar que a diretoria, deliberadamente, soltava informações sem, contudo, assumir abertamente que o estava fazendo. A diretoria agia deixando escapar para as chefias que era preciso ter uma nova postura em relação aos japoneses. E as chefias orientavam os engenheiros. Aí já “uma coisa muito clara.” É possível que a nova ordem estivesse clara para aqueles que trabalhavam na engenharia mas não necessariamente para toda a empresa ou para os japoneses. O fragmento evidencia que foi uma “transição muito forte”. Essa ambiguidade da nova postura, primeiro “vazada”, depois muito “clara”, reflete a própria ambiguidade que ocorria na empresa, mais uma vez escamoteando o conflito. Enquanto a diretoria enaltece os japoneses oficialmente, os engenheiros são orientados a “absorver ao máximo os contatos e os conhecimentos” e deixar de ser “um mero seguidor de ideias” para ter “ideias próprias”.

O próximo depoimento também sobre esse tema mostra como os empregados da Usiminas foram, aos poucos, deixando de seguir as recomendações dos japoneses, a ponto de passar à frente deles, desenvolvendo e patenteando tecnologia.

“[...] Na época, os japoneses paravam o alto-forno cheio de carga de coque quando ia reformar. Então a gente desenvolveu uma técnica baseado em fluido-dinâmica que eu estudei de parar o forno vazio. **Em 1974**, quando a gente foi fazer isso, **os japoneses recomendaram não fazer, mas o meu chefe acreditava em mim e autorizou a fazer, progressivamente**. E hoje em dia eu posso te dizer que quase ninguém pára o alto-forno cheio. **Nós patenteamos aqui, depois os japoneses copiaram e depois ninguém mais parou.**” (ENTREVISTADO X)

No depoimento seguinte, um entrevistado dá uma conotação negativa à disciplina dos japoneses. Eles teriam uma “filosofia de obediência cega”, seriam “operários firmes”, mas não “criadores”, ao contrário dos brasileiros, criativos.

“A Usiminas decidiu fazer sua própria engenharia e então **os japoneses foram sendo substituídos**. [...] alguns decidiram ficar no Brasil e ficaram como engenheiros aqui. **Alguns seguiram o novo sistema da Usiminas, já dentro de uma filosofia brasileira**. [...] **A filosofia japonesa é uma filosofia de obediência cega**, eles são muito bons no que fazem, mas **são operários firmes, não são criadores**. Quando a Usiminas assumiu a diretoria, **a criatividade do brasileiro se mostrou muito presente**. Nós absorvemos a tecnologia muito rapidamente e criamos um centro de pesquisa enorme em Ipatinga, de como produzir aços, desenvolvendo tecnologia interna.” (ENTREVISTADO 7)

O depoimento anterior dá uma visão bem diferente da que acabou vingando em relação ao sistema de trabalho ou cultura de gestão japonesa. Na visão desse entrevistado, os japoneses que “decidiram ficar no Brasil”, como “engenheiros”, ou seja, ele deixa implícito que eles não teriam ficado como gerentes, é que tiveram que se adaptar ao “novo sistema da Usiminas, já dentro de uma filosofia brasileira”.

Mais tarde, com a entrada do modelo japonês na última moda gerencial, a Usiminas foi uma das poucas, senão a única, grande empresa que não aderiu oficialmente à Qualidade Total, ao menos como essa vinha embalada. Segundo alguns entrevistados, a Qualidade Total não teria apresentado nenhuma novidade para a Usiminas.

“Eu tive oportunidade de fazer cursos de qualidade total pelas Nações Unidas, **o sistema japonês era tão evidente para nós, nós ficamos assustados quando ficamos sabendo que existia um padrão de sistema japonês.** Aquela reestruturação de qualidade total feita pelo professor da UFMG, professor Falconi, foi para nós da Usiminas, mais uma excelente estruturação do que a gente sabia fazer muito bem. Foi uma estruturação de raciocínio, que para nós não tinha novidade nenhuma. (pausa) Mas, não deixou de ter méritos no raciocínio, no conteúdo não. [...] muito depois é que se contratou [o professor Falconi]. Hoje ele está lá dentro [da Usiminas] através da INDG. Mas, **para os profissionais da época, ele era um homem que falava o óbvio, mas com muito respeito as suas ideias, pois ele teve o mérito de ter um raciocínio daquilo que a gente já sabia fazer muito bem.**” (ENTREVISTADO 30)

No entanto, o depoimento seguinte aponta algumas contradições em relação ao anterior. Ao mesmo tempo em que o entrevistado relaciona o “sistema japonês de trabalho” ao passado da Usiminas (“tem que se voltar lá atrás”), ele diz que “foi isso que nós conseguimos implantar em Ipatinga em 1998”.

“O problema é que **tem que se voltar lá atrás, no sistema japonês de trabalho.** O sistema japonês de trabalho é você chega de manhã, e é assim na Usiminas até hoje, reúne-se o líder de grupo com o pessoal. **Faz aquela roda, discute o assunto. Tem um diário de segurança, que discute a parte de segurança.** Acabou aquilo ali, todo mundo vai trabalhar. **Essa cultura vem desde o Japão.** No Japão é bem mais do que isso, mas **foi isso que nós conseguimos implantar em Ipatinga em 1998. Fazia-se ginástica também de manhã e à tarde. Mas 15% do efetivo que faz, também,** o resto não está preocupado em fazer ginástica.” (ENTREVISTADO 6)

Ou seja, na história que ele conta, há uma preocupação (demonstrada hoje) de mostrar que as práticas de reunião com o líder, fazer roda, discutir o assunto, “a parte de segurança” são manifestações culturais que vêm desde o Japão, isto é, em função da *origem japonesa* da Empresa. Ao mesmo tempo, ele admite que, no Japão, há muito

mais práticas, mas que “isso foi o que nós conseguimos implantar em Ipatinga em 1998”. Quando ele se refere à ginástica laboral, associando-a também a uma prática típica da cultura japonesa, ressalva que apenas um pequeno contingente dos empregados aderiu (“15% do efetivo que faz, também”). Ora, se houve esse movimento de implantação de práticas na década de 1990, é porque essas práticas não existiam!

Essa contradição também aparece quando o mesmo entrevistado fala das iniciativas da Empresa voltadas para a conquista de prêmios e certificações que surgiram na mesma época em todo o mundo dentro do movimento da Qualidade Total.

“Acho que o movimento que teve maior influência foi o de qualidade. **Inclusive nós concorremos ao Prêmio Nacional de Qualidade na época, nós perdemos e isso doeu, pois a Usiminas sempre entra para ganhar.** Isso foi em 95, e a perda desse prêmio mudou a área de planejamento estratégico e de recursos humanos da empresa. A empresa não concorreu mais, mas **tomou todas as atitudes para melhorar isso e com isso ganhamos o ISO 9001, ISO 14001,** e por aí vai, todos os prêmios e certificações nós obtivemos. O ISO 9001 nós fomos a segunda empresa no mundo a conseguir. O ISO 14000 foi a primeira do mundo e o OHS acho que a Cosipa ganhou primeiro.” (ENTREVISTADO 6)

Isto é, ele mostra que, entre 1995, com a perda do PNQ, e 1998, quando foram implantadas as práticas de reuniões de grupo e ginástica laboral, a diretoria da Empresa “mudou a área de planejamento estratégico e de recursos humanos”, fazendo um movimento explícito no sentido de incorporar o “modelo japonês”.

Afinal, a Usiminas tinha um “sistema japonês de trabalho” desde “lá atrás”, vindo da “cultura do Japão”, ou, como várias outras empresas brasileiras, tentou incorporar esse modelo nos anos 1990?

Acredito que essas contradições e ambiguidades revelam, primeiro, a própria relação ambígua dos empregados da Usiminas com os gerentes e engenheiros japoneses e, segundo, que o discurso vencedor foi o da “cultura japonesa”.

No discurso oficial e no dos entrevistados que não acompanharam a saída dos japoneses dos cargos de gestão, os termos cultura japonesa, estilo japonês, filosofia japonesa, sistema japonês de trabalho aparecem de forma indistinta. Todos os fatores que envolvem a vida dentro da Empresa, o modo de relacionamento entre chefes e subordinados, carreira, processo de tomada de decisão, tudo enfim, é atribuído à participação que os japoneses tiveram na Empresa.

Se a Usiminas é tida como uma empresa detalhista, que busca a perfeição técnica, é porque o japonês deixou esse traço. Se demora muito para tomar uma decisão de novos investimentos (uma das maiores críticas que a administração Rinaldo recebia,

tanto de dentro como de fora da Empresa, como será discutido no tópico 5.4, é porque o japonês planeja demais. Se as pessoas eram mantidas na Empresa após mais de 40 anos de serviço, “é a filosofia japonesa”. Se a empresa é considerada, pelos próprios empregados, em muitos momentos, autoritária, rígida, quase militarizada, resgatam-se “os resquícios militares” dos japoneses (muito mais do que os nossos próprios resquícios), ou o mito dos samurais. *O sistema japonês é assim*, pronto, está explicado. Se a empresa contratava parentes, isso também vem do Japão, *lá é assim, a empresa é uma família*. Por outro lado, não se premia ninguém individualmente, porque no Japão, privilegia-se o *trabalho em equipe*.

Em resumo, é como se não existissem na Empresa interesses, jogos de poder, conveniências. Passivamente, a direção da organização agiria da única forma *possível*, a que seria *natural* a partir de tudo o que foi aprendido, interiorizado, na origem, isto é, a “cultura japonesa”. O jeito do mineiro, na mesma visão estereotipada, entraria para quebrar um pouco a dureza, a rigidez dos orientais. Aliás, pouco se fala sobre a contribuição mineira a essa “cultura nipo-mineira”. Um vago “amor à terra”, um “sentimento de família”. No mais, o modo reservado do oriental casaria perfeitamente com o jeito caladão do mineiro do interior, que reserva a prosa para aqueles que já se tornaram íntimos.

Como já vimos, no entanto, a participação dos japoneses nos cargos de gestão da usina, nas áreas de Engenharia e Produção, efetivamente durou pouco tempo. À medida que os brasileiros foram ganhando experiência técnica e amadurecendo, deixando de ser os jovens recém-formados que tinham entrado na Usiminas, foram entrando em conflito com os japoneses em vários pontos. Na visão de vários engenheiros, os japoneses gastariam tempo demais para analisar uma situação, fariam relatórios muito grandes e ousariam pouco. E, para piorar, estariam tomando decisões técnicas que favoreciam muito mais a demanda japonesa do que o crescimento da própria empresa, ou o desenvolvimento nacional. Um entrevistado chegou a afirmar que haveria “padrões [de qualidade] **só pra japonês ver**” (Grifo meu). No início da década de 1970, “a chefia já era toda brasileira” e, em 1975, a própria área da Engenharia, que tomava as decisões de expansão, já era orientada a “ter ideias próprias”.

Não quero com isso dizer que apenas os gestores influenciam a cultura. Portanto, se os japoneses não estavam na gestão, não teriam influenciado a cultura. Mas relativizaram essa influência. Considerando que houve conflito, os japoneses poderiam no máximo representar um dos grupos da Empresa, e nem mesmo o dominante, da

diretoria, como transparece no discurso corrente. Ao longo desse período de mais de 30 anos, muita água rolou por baixo da ponte. Até 2009, pelo menos, ainda havia “um monte de japonês” na Usiminas, “que ninguém sabia o que fazia, mas que faziam parte da Nippon”, como contou a consultora entrevistada. (Eu arrisco-me a dizer que eles apenas vigiavam a gestão, em defesa dos interesses da Nippon, pois essa presença de representantes de sócios estrangeiros sem tarefas muito claras não é incomum, como já tive a oportunidade de observar em situações semelhantes.)

Respondendo então a minha própria pergunta, acredito que se, de um lado, os primeiros engenheiros, técnicos e operadores foram formados, socializados, dentro de um “sistema de trabalho japonês”, com algumas das práticas que mais tarde viriam a ser agrupadas sob o rótulo “modelo japonês”, mas não todas, na Usiminas, o modelo de gestão japonês durou muito pouco.

O conflito dos japoneses com os brasileiros, silenciado no discurso atual que circula na Empresa, levou a antiga diretoria da Usiminas a contratar, em 1966, a empresa de consultoria norte-americana Booz Allen, para mudar o modelo de gestão. Segue essa história.

#### 4.4.4 Gestão à americana: a chegada do “ônibus do além”

Em 1966, a Usiminas contratou a empresa de consultoria norte-americana Booz Allen pela primeira vez. Além do conflito com os japoneses, aparecem como outros motivos apontados pela antiga diretoria e por alguns entrevistados mais velhos para essa ação: a *necessidade* de demitir pessoal, uma vez que a Empresa estaria inchada, e promover o desenvolvimento gerencial. É possível que, além da necessidade de formar novos quadros, em função da expansão da Usiminas, o massacre de 1963 tenha evidenciado o grande despreparo dos chefes para lidar com aspectos de relacionamento com os empregados. Um entrevistado conta assim.

“A Booz Allen entrou duas vezes na Usiminas para reestruturação. A Booz Allen **marcou muita gente, que mudou muita coisa e assustou muita gente**. Era um ‘ônibus do além’. (risos)” (ENTREVISTADO 16)

O entrevistado explica que a Booz Allen era chamada entre os empregados de “ônibus do além”, visto que a pronúncia de Booz se parece com *bus*, ônibus em inglês, e

a grafia de Allen se parece com a de além, em português, no sentido de que a empresa de consultoria trazia a “morte”, demissão de várias pessoas. Não é à toa, portanto, que tenha marcado e assustado muita gente.

A necessidade de redução do quadro de empregados era concreta. A Usiminas tinha contratado um grande contingente de trabalhadores, muitos sem nenhuma qualificação, para a construção da usina. Ou seja, pessoas que foram, aos poucos, adquirindo experiência como operários da construção civil. Mas à medida que a usina foi ficando pronta (o alto-forno em 1962 e o laminador em 1965, finalizando o projeto inicial) começou a sobrar gente que sabia construir e a faltar gente em condições de operá-la. A *solução* encontrada foi treinar uma boa parte do “pessoal da construção” para trabalhar na produção e contratar mais gente ainda, para, depois, escolher os melhores. **“Na formação do pessoal de operação foi feita uma coisa mais brasileira,** pelo Dr. Lanari. Foi o seguinte: de quantos homens nós precisamos: Cinco mil. **Vamos admitir dez mil e selecionar os cinco mil”** (VERANO, 1987, p. 14) (Grifos meus).

Essa “coisa mais brasileira”, proposta pelo Dr. Lanari, seria uma *coisa menos japonesa*? No sentido de menos programada, mal-feita? Há uma crítica implícita de Verano (1987) à decisão tomada na época? O fato é que a Usiminas

“[...] começou a operação em 1966, inchada” (GF).

E, para resolver quem ficava e quem saía, chamou-se a Booz Allen.

“Começou a fazer uma reestruturação na usina, porque **o pessoal que construiu a usina não seria mais útil para operá-la. Foi o primeiro grande corte. De lá para cá, a Usiminas sempre adotou o critério que se pode aproveitar uma pessoa, transfere de um setor para outro.**”(ENTREVISTADO 30)

“[A missão da Booz Allen era] **Selecionar pessoal.** Você tinha mil homens, aqui três dava, ali bastava um, então se sobrava cem, tinha que diminuir.” (GF)

Além da necessidade de diminuir os quadros, havia, porém, a necessidade de se resolver o conflito entre os japoneses e os brasileiros. O depoimento de um antigo dirigente é muito esclarecedor sobre a questão. Ao contrário da ideia que vingou, de que os japoneses teriam implantado um modelo de gestão, ele fala abertamente do conflito e nega a verdade incontestável da “cultura nipo-mineira”. De acordo com Verano (1987), “o sistema japonês”, que seria um dos pilares da Usiminas, não pegou...

Os japoneses treinaram, fazendo modelos de madeira. Eles vieram com uma **equipe pequena, que comandava**. Ao longo do tempo, essa equipe **foi diminuindo** à medida que os brasileiros iam tomando conta. **Houve, evidentemente, dificuldades de ajustamento. Menos japonesa e mais nossa** – o que era de se esperar – porque **o brasileiro não estava acostumado** a trabalhar no sistema japonês e **não queria**. Era um **regime de muita disciplina** (VERANO, 1987, p. 14).

Analisando o depoimento frase a frase, Verano (1987) explicita que: a) os japoneses ficaram pouco tempo nos cargos principais (“uma equipe pequena, que comandava [...] foi diminuindo”); b) que houve conflitos, “evidentemente”; c) que os brasileiros não só não se adaptaram (“dificuldades de ajustamento [...] mais nossa”); d) como não queriam se adaptar (“não queria”) a um “regime de muita disciplina”. inclusive porque o brasileiro “não queria”. Fica implícito que houve algum tipo de resistência dos brasileiros.

Mais adiante, no mesmo depoimento, Verano (1987) derruba outro dos *traços culturais* considerado mais importantes da Empresa atualmente, que também seria herdado dos japoneses, o trabalho em equipe. E, de quebra, destila ironia ao falar do sucesso que o “modelo japonês” desfrutava nos anos 1980, quando deu o depoimento, e da literatura gerencialista americana.

**A administração japonesa virou moda**. Qualquer um de nós poderá ir a uma livraria que irá encontrar oito ou dez **livros escritos por americanos a respeito do fantástico mundo administrativo japonês**. Isso devido, ao meu ver, à capacidade de trabalho e à preocupação com a perfeição. **Eles trabalham em equipe. Aqui não se podia aplicar o mesmo sistema**. Primeiro, porque **não tínhamos gente o bastante**; segundo, por **estarmos encravados em uma estrutura brasileira**. Em nossa volta, **tínhamos o transporte, a estrada de ferro, a energia, o governo, as leis, tudo que era nosso**. (VERANO, 1987, p. 23).

Contudo, em relação à aplicação do trabalho em equipe no Brasil, Verano (1987) diz que “[...] aqui não se podia aplicar o mesmo sistema”. Os motivos, segundo ele seriam “a falta de gente” (o que, confesso, não consegui entender) e o fato de a Usiminas estar “encravada” em uma “estrutura brasileira”. O conceito de estrutura de que o dirigente faz uso é bastante amplo, e próximo, se trocamos “encravada” por “inserida”<sup>80</sup>, do conceito de estrutura de Giddens (1989)<sup>81</sup>. Ele começa por se referir a aspectos materiais, como a estrada de ferro e a energia, passa pelo governo, as leis e

<sup>80</sup> Embora encravada talvez seja a melhor tradução para *embedded*.

<sup>81</sup> A estrutura, para Giddens (1989), se caracteriza como um conjunto de regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais, sendo que as regras podem conter elementos normativos e códigos de significação, e os recursos podem ser impositivos, relacionados à atividade dos agentes humanos, e alocativos, derivados do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material.



amplia para “tudo o que era nosso”. Nessa fala, é possível perceber uma visão de que se a Usiminas e seus empregados eram agentes, individuais e coletivos, ela não existia sozinha, independentemente do contexto externo, de regras, normas, significados e da própria estrutura social brasileira, diferente da do Japão. No trecho seguinte, o narrador conclui seu raciocínio com uma visão de que os “processos de administração” têm relação com a “cultura de cada povo”, o que, portanto, tornaria impossível a reprodução dos processos japoneses pelos brasileiros.

Tanto que começou a haver uma certa dificuldade, tendo eu de escrever um memorando dizendo que **os processos japoneses não poderiam ser reproduzidos pelos brasileiros**. Não falando tecnicamente, porque desta forma os brasileiros são capazes. **Com relação aos processos de administração, tem muito mais da cultura de cada povo** (VERANO, 1987, p. 23) (Grifos meus).

A contradição aparece imediatamente após essa fala. Convencida de que o sistema japonês não era bom para uma empresa brasileira, a direção da Usiminas teria decidido modificar sua “estrutura administrativa”. Para a tarefa, entretanto, foi considerado que um “elemento estranho”, e não os “próprios encarregados”, para evitar “influências as mais variadas”.

Procurou-se então, **modificar a estrutura administrativa**. Chegamos à conclusão de que isto deveria ser feito por **um elemento estranho** porque dentro da firma iria **sofrer influências as mais variadas**. Geralmente, **a melhor estrutura não é aquela feita pelos próprios encarregados** (VERANO, 1987, p. 23). (Grifos meus).

Ou seja, a diretoria tira os japoneses, porque os processos administrativos têm a ver com “a cultura de cada povo”, negando-se a ideia de estratégia (ou cultura, de novo usadas de forma intercambiada) como variável, e contratam-se os americanos. Não é curioso? Nesse depoimento, aparece a própria lógica das consultorias. Quem é de fora consegue realizar um trabalho técnico, racional, não sujeito a “influências variadas”. Ou seja, há sempre um *best way*, trata-se apenas de colocar alguém *isento* para implantá-lo. Contudo, como ele continua explicando abaixo, o “elemento estranho” tem, “evidentemente”, a obrigação de estudar “a estrutura, as pessoas, a cultura etc”. **“Evidentemente que quem vier de fora terá que estudar a estrutura, as pessoas, a cultura etc**. Expus isso ao Dr. Lanari e foi aprovado. **Acho** que os japoneses também **entenderam que no fim eles não conseguiriam**. [...]” (VERANO, 1987, p. 23). (Grifos meus).

Enquanto “evidentemente” remete a algo que já é sabido por todos, ou seja, quando do depoimento, no final da década de 1980, pelo menos, a palavra cultura já

estava em voga, como o uso do “etc” põe num mesmo pacote tudo aquilo que não é técnico. As consultorias, de fato, prometem sempre estudar tudo isso e muito mais etecéteras para, finalmente, propor um pacote *customizado*. Já quando ele usa o “acho” para se referir aos japoneses, que devem ter acabado entendendo que “não conseguiriam”, Verano (1987) deixa implícito que havia conflito e que a decisão da contratação da consultoria foi imposta pelo presidente e diretores brasileiros, que eram maioria. Como ele diz, a Booz-Allen foi *descoberta* pela diretoria, como uma solução para um problema. “**Descobrimos** então a Booz-Allen International. [...] **Afinal de contas**, a Booz-Allen **criou um sistema tipicamente americano** [...] ” (VERANO, 1987, p. 23) (Grifos meus).

O “sistema tipicamente americano”, implantado pela Booz-Allen, no entanto, não passou para a história e, sim, o “sistema japonês de trabalho”.

Embora alguns entrevistados se refiram à entrada da consultoria como anterior a 1965, o episódio da contratação da consultoria ocorreu em 1966. A contratação da empresa foi matéria de destaque no Jornal Usiminas de 1º de julho de 1966, com o seguinte título “Firmado acordo com a Booz Allen & Hamilton, em Nova Iorque”. A reportagem explicou a contratação da consultoria da seguinte forma.

Para que ela [Booz Allen] **estude a estrutura administrativa** da Empresa e **proponha uma organização mais racional**, visando à **simplificação dos serviços**, à **eliminação da burocracia** e à **maior rentabilidade da USIMINAS**. [...] O trabalho [...] além de propor uma **reestruturação** para a atual fase da Empresa, levará em conta a futura expansão da Usina Intendente Câmara de 500.000 t por ano para 1 milhão (USIMINAS JORNAL, 1966d) (Grifos meus).

Como fica claro, “reestruturação”, um termo que será retomado na ocasião da privatização e em 2008, já era uma palavra comum no discurso empresarial em 1966. A empresa foi contratada para realizar duas categorias de projetos: projetos de administração e projetos de engenharia industrial. Os projetos de administração compreendiam:

- a - Estudo da Organização Administrativa
- b – Desenvolvimento de um programa de custo de administração (englobando também elementos de engenharia industrial)
- c – Preparação de um programa de melhoria de desempenho de funções dos chefes
- d- desenvolvimento de um programa de administração de manutenção (USIMINAS JORNAL, 1966d)

Para um entrevistado, a Booz Allen teria adaptado e aperfeiçoado o sistema japonês, em função da resistência dos brasileiros. Seu depoimento, entretanto, é repleto de ambiguidades. A “marca” dos japoneses teria ficado, mas sem a “submissão”. E o “trabalho em equipe” teria ficado “mais democrático”.

“Foi uma herança [dos japoneses]. **Ficou a marca.** [...] O estilo [dos japoneses] continuou, com algumas adaptações. (...) **Mudaram os critérios**, por exemplo, **eles tinham uma submissão muito grande**, enquanto o brasileiro não aceita isso. Então **ficou um sistema de trabalho em equipe, porém mais democrático.** (pausa) E logo em seguida se introduziu **a Booz Allen como orientadora de mudanças gerenciais.** [...] Foi importante, porque a Booz Allen foi formada por funcionários oriundos da US Steel e tinha muita afinidade com trabalhos siderúrgicos. [...] Eram respeitados [os funcionários da consultoria]. **Eles implantaram muitos sistemas**, como o sistema de planejamento de produção, **aperfeiçoaram o sistema dos japoneses de produção.** [...] **Mudaram o sistema de planejamento de solução, melhoraram o sistema de tecnologia, o sistema de relacionamento interpessoal, sistema de treinamento, sistema de feedback operacional. Então esses sistemas deram um incremento muito bom em tudo aquilo que já existia como sub-base.** (pausa) **Aí implantou o sistema de custo-padrão também**, que a Usiminas com isso saiu na frente de todas as siderúrgicas, porque **ela absorveu bem esses critérios.**” (ENTREVISTADO 30)

O entrevistado conta como já haviam ocorrido “mudanças de critérios” em função do conflito brasileiros-japoneses e que, na sequência, a consultoria americana orientou “mudanças gerenciais” e “muitos sistemas”. Ele usa os verbos ou substantivos derivados “aperfeiçoar”, “melhorar” e “incremento”. O sistema japonês é considerado uma “sub-base”. E, se tinha havido dificuldades com o sistema japonês, o mesmo não ocorreu com o sistema japonês, visto que “ela”, a Usiminas, “absorveu bem esses critérios”. Como o entrevistado contou essa história hoje (2009), é possível que ele tenha tido uma preocupação em ressaltar a “sub” base japonesa. Na sua fala, entretanto, fica claro que a consultoria americana realizou mudanças em todas as áreas da Empresa, inclusive no sistema de produção.

O sistema de custo-padrão implantado nessa época é destacado por alguns entrevistados, principalmente os mais antigos. Muito antes das ferramentas da qualidade e da informatização, o sistema de custo-padrão implantado na empresa gerou metas para cada unidade. Juntas, essas metas formavam as metas da seção, da divisão, do departamento e assim por diante. O sistema permitia que cada unidade produtiva compreendesse o seu impacto no produto final e facilitava o gerenciamento da rotina operacional. Por meio do cálculo do custo, um líder de grupo conseguia dizer se o equipamento estava com sua capacidade de produção dentro do esperado ou não, por exemplo.

Após o trabalho da Booz Allen, a Usiminas continuou investindo para aperfeiçoar o sistema de gestão. Segundo um dos entrevistados, a também americana “Gerência por Objetivos” (GPO)<sup>82</sup>, desembarca na Empresa no início da década de 1970, puxada por Rinaldo, na época chefe de departamento.

Eu já fui privilegiado com isso [formação gerencial, além de técnica]. **Em 72, a Usiminas passou a adotar a gerência por objetivos.** [...] **Na época, o Rinaldo puxou isso** com o livro *Administração Eficaz*<sup>83</sup>. Então, todo gerente estudava junto com os setores. O Rinaldo divulgou o livro. [...] Ele sugeriu [a utilização da técnica de gerenciamento por objetivos] e a gerência da usina aceitou. [...] Então, **você só estudava o livro junto com os outros gerentes.** Os chefes de departamento tinham uma reunião, aí eles estudavam um determinado capítulo juntos, depois vinham e discutiam com as outras pessoas. **Não tinha regra e nem professor, só estudavam juntos.** Tinha aquela escala de motivação, o que mais motiva, o que menos motiva, estabelecendo uma ideia de motivação no grupo, que é uma coisa interna da pessoa. (ENTREVISTADO 17)

Esse fragmento é interessante por introduzir o personagem de Rinaldo na história da Usiminas como alguém que, na década de 1970, já estava preocupado em manter a Empresa atualizada com as técnicas de gestão mais modernas da época (americanas). Além desses estudos em grupo, a Usiminas também buscou o apoio de outras empresas de consultoria e promoveu treinamentos baseados em metodologias americanas, como os cursos TWI<sup>84</sup>. Os depoimentos a seguir ilustram como a Empresa realizava esses treinamentos em toda a cadeia de comando, na época uma dessas “hierarquias super dimensionadas”.

“Eu tenho um sentimento, que enquanto a usina estava sendo complementada [ele se refere ao processo de expansão, a partir de 1966], houve uma mudança no gerenciamento, na forma de gerenciar. **A gente tinha contatos na Fundação João Pinheiro, Getúlio Vargas. Eu fiz treinamento em 1976/77, voltado para a função de gerente.** Fazia visitas a outras empresas, cursos dentro da usina. (...) **Por volta de 1975/76 os treinamentos foram mais para a área gerencial.** Os treinamentos eram

---

82 O método da administração ou gerência por objetivos (GPO) determina que os trabalhadores definam seus próprios objetivos, com a aprovação da gerência. Esses objetivos são acompanhados e medidos, de modo que as pessoas possam acompanhar de que forma estão contribuindo para a eficácia da empresa. A base da GPO encontra-se em *The Pratic of Management* (DRUCKER, 1954)

<sup>83</sup> *Administração Eficaz*, do americano Raymond O. Loen, foi lançado no Brasil em 1973.

<sup>84</sup> “Os cursos TWI ( T de Training, W de Worker e I de Industry) ou ‘treinamento para o trabalhador industrial’, são “cursos desenvolvidos (criados) segundo a tecnologia educacional e técnica dos Estados Unidos do período da Segunda Guerra e destinados a treinamento de pessoal (recursos humanos traduzido de Human Resources) para atender às demandas das indústrias, em especial nos níveis de supervisão, chefia e liderança, formação de mestres e contramestres de produção, etc.” (SILVA, 2008).

voltados para a forma de gerenciar que existia naquela época. (...) **O treinamento era baseado nessas hierarquias super dimensionadas.**” (ENTREVISTADO 10)

**“Foram chamados diversos consultores**, de diversas fundações, como a Dom Cabral, foram diversos cursos técnicos e gerenciais. [...] E também tinha **o de gerenciamento para os gerentes e depois foi descendo**. Porque os gerentes eram obrigados a dar treinamentos internos para transmitir aquilo que eles aprendiam nos cursos para os seus subordinados. Isso fez com que refletisse em tudo aquilo que eles aprenderam e fizessem uma reflexão de raciocínio.” (ENTREVISTADO 30)

“Fiz mais alguns cursos na própria Usiminas. **Passavam pra gente a maneira de trabalhar**. Eu tinha uma apostila que passava pra gente como se deveria trabalhar, **era o método TWI. Era a forma de organizar o trabalho**. Foi o primeiro curso que eu fiz, foi muito bom. Permitia **aperfeiçoar as atividades, como se relacionar com subordinados, com superiores.**” (ENTREVISTADO 4)

São muitas contradições e ambiguidades. Acredito que os japoneses fundaram uma forma de trabalhar. Não só por sua presença inicial na usina, mas também porque muitos engenheiros e mesmo técnicos brasileiros foram fazer treinamentos no Japão. Considerando que a maioria dos engenheiros era jovem e sem experiência profissional, os japoneses teriam sido responsáveis por sua “socialização secundária” (BERGER e LUCKMANN, 1985). No entanto, a partir do momento em que a própria diretoria acolhe a resistência dos brasileiros ao “sistema japonês de trabalho”, talvez em função de outros motivos, que não foram apontados, e contratam uma consultoria americana, fica claro que os japoneses foram alijados desse processo. Eles passam a ser vistos como fonte de competência técnica, mas não administrativa ou gerencial. Esse movimento é ainda mais forte quando a Empresa cria sua própria engenharia, em 1975, quase dez anos depois da contratação da Booz-Allen.

O que cabe perguntar é por que a versão vencedora é que a Usiminas tinha um “sistema japonês” de trabalho, mesmo essas informações tendo sido compartilhadas com os empregados por meio da distribuição dos fascículos e fazendo parte da memória oral de várias pessoas que ainda trabalham na Empresa e vivenciaram esta “transição”. Acredito que a chave dessa pergunta está no depoimento de Verano (1987). A partir dos anos 1980, o Japão entra na moda. E, para a Usiminas, resgatar os japoneses e reconstruir essa história era extremamente interessante.

Em seguida, vamos ver os temas do massacre de Ipatinga, da construção do discurso de família e comunidade, e da transformação da cidade de Ipatinga pela Usiminas, todos entrelaçados.

## 4.5 O discurso da empresa cuidadora (e seus honorários)

### 4.5.1 A fada-madrinha transforma poeira em cidade

A versão oficial da criação da Usiminas introduz, logo no primeiro parágrafo, um tema importante no discurso fundador da Empresa: a criação de Ipatinga.

Em um cenário de otimismo gerado pelo Plano de Desenvolvimento do governo do presidente Juscelino Kubitscheck, a Usiminas é fundada em 25 de abril de 1956. Em junho de 1957, o acordo Lanari-Horikoshi consolidou a participação japonesa na empresa, que recebeu o aporte financeiro dos governos de Minas Gerais, do Brasil e do Japão. Em 16 de agosto de 1958, JK crava a estaca inicial para a construção da usina em **Ipatinga, então um vilarejo com 300 habitantes** (USIMINAS, 2011).

As pessoas que viram a Usiminas nascer (e não foram poucas porque várias pessoas que posteriormente se tornaram empregadas acompanharam as obras de longe, quando crianças, sonhando em trabalhar na grande empresa que se estava construindo) reforçam a inexistência completa de infraestrutura urbana na vila escolhida para abrigar o empreendimento. “Aquilo ali era um poeirão”. “Não tinha nada”. “A empresa fez a cidade.”

A transformação de Ipatinga de vilarejo em cidade rica é um tema já explorado em outros trabalhos (KIRSCHNER, PEREIRA, 2004; PEREIRA, 2008a; PEREIRA, 2008B; TULER, 2007; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990; FARIA, PEREIRA, 2002), que discutem a criação da cidade-empresa ou cidade-fábrica como mecanismo de exploração dos trabalhadores.

O propósito aqui é discutir como esse tema – recheado de ambiguidades – é retomado nas entrevistas com bastante frequência como *prova* do interesse da Usiminas pelos empregados, como *evidência* da Usiminas ser uma *empresa humana*, “empresa-cidadã”, empresa preocupada com as pessoas, uma das características mais importantes, na visão dos empregados, da “Cultura Usiminas”. Com isso quero dizer que, mesmo havendo muitas críticas ao entrelaçamento da vida na Empresa com a vida na cidade, como já demonstraram os trabalhos acima mencionados e como foi possível perceber também nesta pesquisa, na fala de vários entrevistados, a significação de *empresa que cuida* é a que predomina, sendo fundamental na construção da ideia de cultura como metáfora, a “Cultura Usiminas”. Isso não significa que não haja contradições. Pelo

contrário, mais uma vez está presente a díade “homogeneidade x heterogeneidade”. (CAVEDON, 1999; CAVEDON, FACHIN, 2008).

A cidade de Ipatinga de fato não existia como unidade política<sup>85</sup> e nem como aglomerado urbano quando do “cravamento da estaca inicial”. A região era habitada apenas por indígenas até o início do século XX. Somente a partir da construção da Estrada de Ferro Vitória-Minas, cujo início ocorreu em 1922, e a instalação das primeiras siderúrgicas, como a Belgo Mineira e a Acesita, a área começou a ser ocupada por outros habitantes que não os índios. “O povoado de Ipatinga teve impulso graças à atividade madeireira, com o surgimento de carvoarias para abastecimento dos fornos das siderúrgicas” (TULER, 2007).

Com a decisão de instalar a Usiminas neste local, baseada em função da proximidade de uma jazida de ferro, existência da ferrovia, do relevo plano e disponibilidade de energia elétrica (TULER, 2007; FARIA, PEREIRA, 2002; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990), o lugar se transforma completamente e com uma velocidade impressionante.

Se, em 1958, havia cerca de 40 casas, em 1º de maio de 1966, a Usiminas já era uma comunidade de 40 mil pessoas. No dia da inauguração do laminador, a empresa inaugurou também o Hospital Márcio Cunha, construído e mantido por ela. Em março do mesmo ano, já havia sido inaugurado o Morro do Pilar, o primeiro dos muitos clubes que a empresa construiria na cidade. E já haviam sido construídas diversas escolas, também pela Usiminas. O primeiro número do Jornal da Usiminas, publicado nesse dia, trouxe a seguinte reportagem intitulada “Temos vagas nas escolas de Ipatinga”:

As escolas de Ipatinga – **cidade que ainda em 1958 não existia e que hoje se constitui numa comunidade de 40.000 pessoas** – podem pendurar em suas portas cartazes com os dizeres: “TEMOS VAGAS NESTA ESCOLA”. [...] **Hoje, em prédios construídos pela Empresa**, funcionam 7 grupos escolares [...] uma escola técnica [...] um ginásio, 2 Jardins da Infância e 1 escola para os filhos dos japoneses (USIMINAS Jornal, 1965b).

A Empresa, desde essa época, reforça sua atuação no sentido de transformar ou, melhor dizendo, criar a cidade (“que ainda não existia”).

Atualmente, Ipatinga tem uma população de cerca de 240 mil pessoas (IBGE, 2010), um PIB a preços concorrentes de R\$ 6.182.516 (IBGE, 2008), sendo o 6.º colocado no ranking dos 10 maiores municípios em relação ao PIB de Minas Gerais –

---

<sup>85</sup> Ipatinga, cidade localizada no leste do Estado de Minas Gerais foi emancipada em abril de 1964. (TULER, 2007).

2006-2007 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2009) e tem um IDH (2000) de 0,806 (PNDU Brasil, 2000), que é considerado elevado. Para uma cidade que não existia, uma “não-cidade” (PEREIRA, 2008a), a “ação civilizadora” da Usiminas, expressão que se encontra nos documentos e na fala dos entrevistados, é um feito considerável tanto simbólica como concretamente.

Faz parte também do imaginário atual, principalmente de quem não vivenciou a obra, a ideia de que a transformação foi rápida, como que por encanto. A Usiminas, como uma fada-madrinha, teria feito *plim* e Ipatinga surgiu, arborizada, cheia de clubes, com casas para todos.

“A Usiminas de 1962 até a pré-privatização, que seria 1988, **ela sempre foi uma empresa voltada para a comunidade**, ela construiu 15 mil habitações em Ipatinga; hospital; colégios. **Ou seja, ela chegou, não tinha nada.** Quando ela chegou a Ipatinga só tinha 40 famílias que moravam lá e a expectativa de vida era de 40 anos. As doenças matavam o pessoal todo. Então, a Usiminas precisou fazer uma **ação civilizadora**, que foi essa primeira ação, construindo bairros, hospital, água, luz, telefone. **Tudo era por conta da empresa.** Até hoje alguns bairros tem telefones por conta da empresa ainda.” (ENTREVISTADO 6)

No entanto, chama a atenção nesse fragmento a data de início da Usiminas como uma “empresa voltada para a comunidade”. Segundo o entrevistado, a ação teria começado em 1962. Só que, até 1963, a Empresa investia nos bairros dos gerentes e dos engenheiros, cuja maioria chegava à Ipatinga para iniciar a vida profissional recém-casada, pronta para iniciar a família. Nesses bairros, já havia casas “luxuosíssimas”, “monumentais”, pelo menos na opinião do delegado local (TULER, 2007) na época, enquanto os operários e técnicos de nível médio solteiros eram acomodados em alojamentos improvisados, em péssimas condições de higiene. (PEREIRA, 2008 a; PEREIRA, 2008b; TULER, 2007). Segundo o delegado de Ipatinga, em 1967, Zamprogno

[...] **os operários residiam em “quartinhos, em barracos**, onde os aluguéis são caríssimos, em quartos sem água, sem luz e de chão batido”. **Nos bairros construídos pela usina, “têm casas luxuosíssimas já prontas e têm casas luxuosíssimas em construção que pelo porte a gente vê que são casas monumentais.”** (TULER, 2007, p. 33)



Tuler (2007) afirma que também havia uma mão de obra de empreiteiras, “alugada”<sup>86</sup> para a Usiminas, vivendo em uma situação pior ainda, constituindo uma subclasse de empregados. Um dos entrevistados, técnico em 1963, morou em dois alojamentos.

“Na Usiminas **eu fui morar em alojamento, então a minha vida virou um transtorno.** [...] Eu fui conviver com peão de obra de todo lugar do Brasil. Tinha gente sem formação moral, sem caráter, mas tinha gente que era boa também. O meu colega de quarto até levou um padre belga que tinha na cidade pro mau caminho (risos) [...] Logo que eu cheguei fui para **um alojamento grande, morando doze pessoas dormindo em beliche.** Depois eu saí e fui para **outro alojamento que era melhor, onde tinha duas pessoas por quarto.** Quando eu **saí desse primeiro alojamento foi por conta do Massacre de Ipatinga.** Quando aconteceu eu pedi para ser transferido.”  
ENTREVISTADO 18

Esse depoimento introduz o tema do “massacre de Ipatinga”. Embora o episódio do massacre esteja diretamente relacionado com a representação da empresa cuidadora, no discurso atual nem sempre tal ligação é feita. O tema massacre, levantado espontaneamente por poucos entrevistados, não faz parte do discurso dos entrevistados mais jovens de idade e com menos tempo de casa.

#### 4.5.2 O “massacre de Ipatinga”: coisa de bruxa má

Em 1963, a palavra de ordem com os operários era a truculência – uma atitude que ia dos gerentes (“quanto mais brabo, mais subia”) ao setor de vigilância da empresa. As revistas desrespeitosas na porta da usina, o transporte em caminhões dos trabalhadores que moravam em cidades vizinhas, em que as pessoas eram amontoadas umas às outras, os baixos salários que estavam em negociação na época – todos esses fatores juntos contribuíram para criar um clima de tensão. A gota d’água foi um incidente com a vigilância da empresa que iniciou o chamado “massacre de Ipatinga”<sup>87</sup>, em outubro de 1963 (TULER, 2007).

<sup>86</sup> O termo “aluguel” de mão-de-obra, que precede “terceirização”, era usado na época, conforme Tuler (2007). Acredito que a substituição do termo aponte para uma tentativa de *descoisificar* o ser humano, no discurso.

<sup>87</sup> O chamado massacre de Ipatinga, já exaustivamente documentado, consistiu na morte de trabalhadores por seguranças da empresa, que fazia as vezes de polícia, em 07 de outubro de 1963. As mortes ocorreram durante a repressão policial a um protesto na porta da usina, de empregados revoltados com as revistas feitas na entrada, para evitar roubo de material. No entanto, esse episódio pode ser considerado o estopim

A cronologia detalhada do “massacre” é a seguinte: no dia 6 de outubro de 1963, os vigilantes da Usiminas fizeram uma revista particularmente truculenta, detiveram um operário e o espancaram. Os demais trabalhadores se indignaram e gritaram palavras de ordem. Chamada ao local, uma dupla de policiais militares tentou acalmar os ânimos e dispersou os operários. Mais tarde, no entanto, esses mesmos policiais, ao fazerem o patrulhamento em bairros operários, um procedimento comum, foram ameaçados por trabalhadores. A polícia enviou mais homens ao local que, por sua vez, praticaram muitos atos de violência, agredindo, humilhando e prendendo vários operários. No dia seguinte, os operários se dirigiram à entrada da usina, extremamente indignados, e iniciaram uma mobilização. Eles tentavam impedir outros trabalhadores de entrar para trabalhar e, ao mesmo tempo, exigiam a liberação dos que tinham sido presos. A direção da Usiminas solicitou novamente a presença da Polícia Militar que, acuada em um caminhão rodeado por cerca de cinco mil trabalhadores, disparou fogo contra os presentes – operários e curiosos. Oito pessoas morreram, inclusive um bebê, e várias outras ficaram feridas. (TULER, 2007).

Ou seja, de 1958, quando se iniciou a construção da usina até 1964, quando a empresa foi obrigada a mudar o relacionamento com os empregados (em todos os aspectos inclusive investindo na urbanização da cidade), passaram-se seis anos. Os empregados com mais tempo de casa associam o massacre diretamente à “ação civilizadora”. A responsabilidade pelo incidente é, entretanto, atribuída pelos entrevistados a diversos atores: aos “peões” que não aceitavam “algumas coisas”; ao sindicato e/ou a supostos comunistas infiltrados entre os trabalhadores<sup>88</sup>; à polícia militar; ao despreparo da empresa para lidar com os empregados. Alguns elencam um ou dois desses fatores e outros citam todos eles, de forma misturada. O depoimento seguinte ilustra isso.

“Chegou **gente do Brasil inteiro e não aceitando algumas coisas**, porque a Usiminas já iria produzir, não era mais uma empresa em construção. E **as pessoas não estavam**

---

de um conflito que já ocorria há mais tempo, em função principalmente das péssimas condições de trabalho às quais os trabalhadores estavam submetidos na época. (TULER, 2007; PEREIRA, 2008 a; PEREIRA, 2008b). Para aprofundar a questão, ver: Garcia (1984), Pereira (1985), Centro de Estudos do Trabalho (1982), Rocha (2006) e Tuller (2007).

<sup>88</sup> Tuler (2007) desmonta essa ideia, ou mito, como ela chama, afirmando que não há qualquer base para se dizer que haveria trabalhadores organizados, comunistas ou não, trabalhando na Usiminas à época do massacre, fomentando o conflito com a Empresa por razões ideológicas. Segundo ela, as causas do massacre foram as condições de exploração dos trabalhadores, que eclodiram com o incidente provocado pelos vigilantes primeiramente e pela Polícia Militar em seguida.

**acostumadas com vigilância e burocracia. A polícia também não era bem preparada** como é hoje. **Os peões enfrentaram a polícia** e no dia seguinte queriam invadir a usina quando chegou um caminhão cheio de policiais com metralhadoras. **A polícia perdeu o controle** da situação e saiu atirando em todo mundo.” (ENTREVISTADO 18)

Um gestor entrevistado, que também estava na Empresa nessa época, narrou os acontecimentos de uma forma muito breve, associando-o com a situação do País, às vésperas do golpe militar de 1964. Esse entrevistado usa o termo “revolução” para se referir ao massacre, deixando implícito que os trabalhadores que morreram seriam revolucionários (comunistas, subversivos?). A posição dos operários justificaria uma postura “dura” da gerência, ou seja, vigilante, punitiva.

“Em uma época **teve uma revolução em Ipatinga**, antes de 64, que **morreu muita gente**. Então  **você tinha que ser duro** e hoje não.” (ENTREVISTADO 27)

“E  **em função dessa revolução** que houve em outubro de 1963<sup>89</sup>, onde morreram muitas pessoas em embate com a polícia, **a Usiminas redirecionou o seu sistema de gerenciamento de pessoal**. E passou a **dar mais atenção a relação sindical e a relação capital/trabalho**. Nesta **maior atenção foi implantado um sistema social muito forte**, [...] os funcionários passaram a ter uma assistência em suas próprias casas quanto as suas necessidades imediatas, **quanto à saúde, alimentação, lazer e a Usiminas passaram a cuidar bastante dos interesses dos funcionários criando clubes, oportunidades de lazer, treinamento específico no trabalho e tudo isso levou a uma adesão do funcionário ao sistema da Usiminas**, chegando ao ponto de ser considerada uma honra a conquista de resultados.” (ENTREVISTADO 30)

O massacre foi amplamente divulgado pela mídia na época e citado pelos entrevistados ouvidos para a publicação dos fascículos *Usiminas, 25 anos de história*, coordenada pela própria empresa. Em Ipatinga, em 2006, foi realizado um ato público de homenagem às vítimas. Outro antigo dirigente, Gil Guatimosim<sup>90</sup>, foi um dos que viveu a situação, da qual falou abertamente nos fascículos da Usiminas, em 1987. Ele conta que, depois que a polícia matou diversas pessoas, os operários levaram pelo menos dois cadáveres para dentro da Empresa.

<sup>89</sup> Vários entrevistados usam o termo “revolução sindical” no lugar de massacre ou morte de trabalhadores.

<sup>90</sup> Gil Guatimosim Júnior: engenheiro civil, diplomado pela Escola de Engenharia da UFMG em 1949. Ingressou na Usiminas em 1958, exercendo os seguintes cargos: Assistente, Adjunto de Chefia, Chefia do escritório de Compras da Usiminas em Tóquio, Chefe do Departamento de Relações Industriais da Usina, Chefe do Departamento de Serviços Gerais, Vice-Diretor de Operações, Superintendente de Produção, Chefe da Expansão e Superintendente de Serviços técnicos. Afastou-se da Usiminas em 1973. (GUATIMOSIM JÚNIOR, 1987).

Eles [os “operários revoltados”] entraram por trás, **justamente onde era o Departamento de Relações Industriais**, o meu. Fiz um apelo a eles: “Não, gente, em uma situação dessas vamos ao ambulatório ver se é o caso de doarmos sangue. Vamos ajudar e não atrapalhar mais o negócio, porque não adianta querer quebrar o escritório.” **Aí, começaram a chegar dois cadáveres pela porta da frente para serem colocados na mesa de não sei quem: do advogado, ou da minha.** [...] (GUATIMOSIM JUNIOR, 1987, p. 14) (Grifos meus).

Ainda que essa ação dos empregados tenha ocorrido no calor dos acontecimentos, a escolha do local para colocar os corpos não parece casual. Afinal, eles entraram “justamente onde era o Departamento de Relações Industriais.”<sup>91</sup>

Na mesma ocasião desse depoimento, outro antigo dirigente assumiu que “houve erros muito sérios”. Estes erros seriam advindos da solução “mais brasileira” que teria sido proposta por Lanari Jr. de recrutar muito mais gente do que era necessário.

**Houve erros muito sérios** desta parte. Foi muito certo recrutar dez mil pessoas, mas depois o **que fazer com dez mil pessoas em uma região que não tinha apoio logístico? Isso levou àquele famoso 7 de outubro.** Eu não estava lá. Eu não sei quase nada. [...] **eu era o chefe, mas não estava presente.** [...] eu queria ir mas o Lanari disse-me para ficar. Eu refutei que a área era minha, mas ele insistiu para eu ficar. [...] **Quando o Lanari voltou de lá com o acordo feito,** ele entregou-me o acordo dizendo para eu cumprir aquilo: “**Nós não deixamos você ir para lá para não se queimar no momento da negociação.** Agora, você não tem que negociar, **você tem que executar isso que está aí.** [...] felizmente **nós conseguimos levar avante os acordos, sossegando tudo depois** (VERANO, 1987, p. 16) (Grifos meus).

Esse depoimento traz dois pontos interessantes. Primeiro, a postura de Lanari Jr. por ocasião do massacre, segundo o depoimento de Verano (1987). Nessa história fica patente a preocupação de Lanari Jr. de “não queimar” o chefe de Relações Industriais. Ao assumir ele próprio a negociação, Lanari Jr. minimiza o conflito dos empregados com aquele que seria, pelo menos formalmente, responsável pela (não) política de recursos humanos.<sup>92</sup>

A narrativa de Verano (1987) também fala da importância do acordo com os trabalhadores assinado no dia 8 de outubro de 1963. Esse acordo abarcava a revisão do quadro de vigilantes, a adoção de nova política salarial, a assistência às famílias que

<sup>91</sup> Novamente, uma mudança no discurso. Os antigos departamentos de Relações Industriais foram rebatizados de departamentos de Recursos Humanos nos Estados Unidos e no Brasil. (KAUFMANN, 2001)

<sup>92</sup> Estratégia parecida será usada posteriormente por Rinaldo, que assumia as negociações mais delicadas com os empregados. Algo compreendido e não questionado pelo presidente atual do sindicato, por se tratar de uma “lei da vida”. (Ver tópico 6. 7.1).

perderam pessoas no massacre e que não haveria represálias aos trabalhadores que participaram do movimento<sup>93</sup> (TULER, 2007).

Os gestores entrevistados, no entanto, parecem sentir vergonha por aquilo que a gestão antiga permitiu que acontecesse. A maioria não falou do massacre espontaneamente e ninguém usou esse termo. A chacina é nomeada de forma vaga. As pessoas baixam a voz para falar do ocorrido, adquirem um tom consternado, olham para os lados e fazem perguntas do tipo: “você, com certeza, sabe, do que ocorreu na usina?”. *Corpos tinham sido jogados na mesa* de gerentes. Mas, na Empresa em que o conflito era sempre negado, viraram mais um *esqueleto no armário*.

**“Tinha problema [na empresa], não poderia dizer que era um mar de rosas.** Mas depois do caso daquele cara que foi morto há 40 anos, eu nem fazia parte na empresa, **nunca mais houve um caso de rompimento** [entre empresas e trabalhadores]. [eu]- *Esse caso marcou muito a Usiminas?* Sim. [eu] - *Ele era lembrado, comentado?* Não. Isso **fazia parte de um sofrimento das gerências antigas que enfrentaram isso.** Eles pegaram o corpo do cara morto, entraram na empresa e jogaram na mesa do gerente. Naquela época **todos eram muito jovens**, pois foi na construção da usina. **Isso jamais foi esquecido por nenhum.**” (ENTREVISTADO 25).

Ou seja, para os mais antigos, não há a menor dúvida de que a Usiminas tenha sido obrigada a “redirecionar” seu “sistema de gerenciamento de pessoal” em função do acontecido. O que foi feito com extrema habilidade. No tópico seguinte, veremos como surge o primeiro contrato psicológico da empresa.

#### 4.5.3. A construção da “empresa família” e a valorização da “comunidade”

O editorial do presidente da empresa na época, Amaro Lanari Jr. publicado no primeiro número do Jornal da Usiminas, lançado na ocasião da inauguração da usina integrada, em 1º de maio de 1966, ilustra como a direção transformou o limão em uma refrescante limonada (e cobrou caro por ela).

**A escolha da data é uma homenagem da Empresa aos homens que construíram e operam a Usina** e que, desde a primeira hora, no **desconforto de instalações provisórias, em condições de vida difícil** para si e suas famílias, sempre trabalharam com **entusiasmo, patriotismo e amor por este sonho de redenção nacional.** Destaca ainda a Diretoria, **nesta hora de reconhecimentos,** o espírito público de homens que

<sup>93</sup> Para mais detalhes, conferir Tuler (2007, p. 154).

passaram ou se encontram no governo e que garantiram o cumprimento do programa estabelecido há pouco mais de 6 anos. [...] (USIMINAS Jornal, 1966a)

**Por tudo isto, cresce, nesta data, a responsabilidade de todos** que trabalham na Empresa, **desde as chefias até o último servente**, tornando **necessária maior congregação e esclarecimento da Comunidade** que se formou em torno da Usina. (USIMINAS Jornal, 1965a).

Ao inaugurar a usina em um 1º de maio, dia do trabalhador, Lanari Jr. ao mesmo tempo em que faz um *mea culpa* público, assumindo o “desconforto das instalações provisórias” e as “condições de vida difícil”, reconhece os maus-tratos, homenageando os trabalhadores. Uma oferta de paz? Ou uma imposição de paz? Além do fato de que o presidente estava falando para os trabalhadores da Empresa que dependiam desta para sobreviver. Após o golpe de 1964, referenciado diversas vezes no discurso de forma implícita, não havia mais o menor espaço para qualquer movimento de trabalhadores, fato concreto de amplo conhecimento de todos. O presidente militar Castelo Branco estava presente na cerimônia, personificando a ditadura.

Com esse discurso, escrito em forma de editorial, Lanari Jr tenta agradar os trabalhadores, homenageando-os, afagar os militares (que mantiveram os acordos financeiros iniciados com JK) e estabelecer as bases de um novo “contrato psicológico”. Fica *o que passou, passou*, “nesta data” – da Empresa, e do País – exige-se consenso. O presidente chama todos na “responsabilidade”, “desde as chefias até o último servente”. Na época, não se usava chamar trabalhadores de colaboradores e nem era politicamente incorreto chamar o servente de último. O que importa, nesse fragmento, é a introdução dos conceitos de “congregação” e “comunidade que se formou em torno da usina”.

Vale a pena registrar no editorial de Lanari Jr. a escolha do vocábulo “esclarecimento” também, que carrega tantos sentidos: resultado do processo de tornar mais claro, evidenciar o que precisa ser visto, compreendido (a nova realidade da Empresa e do País) bem como de “ilustração”. Homens esclarecidos eram então homens ilustrados, homens dotados de saber, de conhecimento. Nobreza por sua vez traz a conotação de grandeza de caráter, aponta para a ideia de cultura superior e elevação.

Homens esclarecidos, em suma, têm cultura, no sentido de serem civilizados, não aprontam confusão. A partir desse momento, Lanari Jr. torna *claro* que “maior congregação e esclarecimento”, não só dos empregados como de toda a comunidade, era “necessária”. A partir do massacre, a Empresa tinha assumido maior compromisso com o bem-estar dos trabalhadores, mas exigia como contraparte uma postura *esclarecida*.

Isto é, a aceitação tácita das novas regras, a dedicação em tempo integral, a vista grossa em relação à nova vigilância que se instala – discreta, polida, mas contínua.

Ao mesmo tempo em que instaura este novo “sistema de gerenciamento de pessoal”, que discutiremos adiante, a direção silencia sobre o massacre em si<sup>94</sup> e começa a construir a ideia de que a preocupação com o trabalhador sempre foi uma constante na vida da Empresa.

Na matéria sobre as escolas, já mencionada, por exemplo, publicada na mesma data do editorial de Lanari Jr., a preocupação com os aspectos da vida pessoal dos empregados é referida como se fosse de longa data.

O problema da educação dos filhos dos homens que se deslocaram para o Vale do Rio Doce, para montar a Usina Intendente Câmara, **foi considerado prioritário pela diretoria da Empresa, antes mesmo do cravamento da estaca inicial da Usina.** (USIMINAS JORNAL, 1965b) (Grifos meus).

E este é o discurso repetido hoje pelos empregados que estão menos próximos do acontecimento no tempo.

“Vou voltar em uma época que eu não estava na empresa; quando a Usiminas foi para Ipatinga. Ipatinga era uma linha férrea, uma estação que devia ter uns 20 metros de área construída e umas quatro casinhas para os funcionários. Para se implantar um parque siderúrgico grande com o da Usiminas é não foi construída uma usinas só. Teve que fazer casa para os operários, fazer rua, água, esgoto, hospital, clube. Eu vindo do sul de minas, o que é a empresa? **Você tem uma área industrial na cidade, o cara chega, faz a empresa e explora a cidade. O projeto de nascimento da Usiminas foi diferente.** Ao lado da empresa construíram a cidade para levar as pessoas para trabalharem lá. **Então a empresa nasceu diferente, com esse tipo de preocupação de moradia, saneamento, segurança no trabalho.** Eu vivi isso de 76 para cá, mas eu fui entender que isso tinha começado lá atrás.” (ENTREVISTADO 29)

O movimento de urbanização que se seguiu aos eventos de 1963<sup>95</sup> também já foi objeto de vários trabalhos (PEREIRA, 2008A; PEREIRA, 2008B; TULLER, 2007; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1990). A “nova” cidade de Ipatinga foi estruturada à imagem e semelhança do organograma empresarial. A construção dos bairros<sup>96</sup> seguiu a estratificação dos cargos, bairros foram projetados para os operários, para os técnicos,

<sup>94</sup> Os fascículos, como edição comemorativa, reproduziam na íntegra entrevistas realizadas e parecem não ter sofrido nenhum tipo de censura. Cabe ressaltar, entretanto, que nenhum dirigente da época foi ouvido, apenas pessoas que não estavam mais na Empresa.

<sup>95</sup> Segundo Tuler (2007), antes de outubro de 1963, já havia um projeto urbanístico para a cidade. O evento, no entanto, gerou sua ampliação, com a criação de áreas de lazer e comerciais em cada bairro. Se, em 1963, só havia um clube na cidade, o Usipa, que restringia a entrada de operários, a partir dessa data, a Empresa construiu um clube em cada bairro.

<sup>96</sup> Para uma descrição detalhada dos bairros de Ipatinga construídos pela Usiminas, ver Tuler (2007, p. 16).

para os analistas, os engenheiros e os chefes. Havia também uma divisão de bairros entre casados e solteiros e uma variação no tamanho das casas dentro dos próprios bairros, seguindo uma hierarquia.

“Os bairros eram diferentes, as moradias eram diferentes. Eles [os chefes] tinham relações entre eles, mas não com supervisores ou funcionários de menor escalão, até por questão dos bairros. **Tinha o bairro exclusivo para os de alto escalão da Usiminas, que era o Castelo.** O bairro do Cariru era mais misturado, tinha chefe de divisão que morava lá. **Os chefes de maior nível tinham que se mudar para o Castelo, porque senão perdia o cargo. Dentro dos bairros também tinham divisões, tinham casas, apartamentos, casas sem laje e faixa contínua.**” (ENTREVISTADO 4)

“Ipatinga tinha os bairros. **O bairro Cariru tinha uma área que chamavam de área contínua, onde as casas são todas geminadas, pequenas. Depois tinha uma casa um pouco melhor, que era uma casa, mas não tinha laje. Depois tinha uma casa que já tinha laje, tinha outra casa de esquina que era melhor ainda, além dos apartamentos.** Os apartamentos eram só para nível superior. Além disso, tinha os bairros operários, tipo o Embaúbas e tinha o Castelo que era o melhor bairro, de nível de chefia.” (ENTREVISTADO 15)

Os entrevistados falam com muita frequência da organização urbana de Ipatinga, inclusive porque as promoções eram acompanhadas, em geral, de uma mudança de bairro.

“Eu ganhei uma casa que tinha laje, com 84 metros quadrados, três quartos [quando eu era analista]. **Quando eu fui para chefe de divisão, eu fui para o Castelo.**” (ENTREVISTADO 15)

A estrutura urbana parece ter contribuído para reforçar o sentido de “comunidade” e, posteriormente, de “família” que se foi construindo. As pessoas trabalhavam juntas, moravam juntas e se divertiam juntas. A maioria dos jovens técnicos ou engenheiros recém-formados, rapazes da capital ou de outras cidades do interior, de famílias ricas ou pobres, chegava à Ipatinga noivo, ou *namorando firme*, como se dizia na época. O emprego certo, em empresa boa, era o lastro que faltava para pedir a moça em casamento. O noivado durava pouco e a família estava constituída. Sinal de que o moço tinha juízo e lugar garantido naquela comunidade.

“Eu morava no bairro Cariru. Eu entrei na Usiminas morando no Horto, **depois que eu casei me mudei para o Cariru [...]** Quem era casado, era sinônimo de estabilidade. Isso não era falado, mas **era subentendido.**” (ENTREVISTADO 4)

“Quando eu me formei já tinha [a futura esposa]. Só não estava noivo porque **na época tinha que arrumar emprego primeiro para chegar pro pai da noiva e pedir a mão.** Então eu entrei em janeiro na Usiminas, em abril eu fiquei noivo e me casei em dezembro do mesmo ano.” (ENTREVISTADO 16)



“[...] eu era de Ituiutaba [...] e eu não queria ir para lá [para São Paulo]. **Eu tinha um amigo que trabalhava na Usiminas e um amigo do meu irmão.** Por indicação deles eu fui e fiz um teste lá e entrei. [...] O meu vizinho trabalhava lá e sempre **dizia que era uma boa empresa e que trabalhava muito, mas era agradável.** A cidade era pequena, que estava em formação. **Ele tinha ido para a Usiminas e depois tinha casado e ficou feliz. E isso me bastava, para resolver os meus problemas.**” (ENTREVISTADO 16)

Nesse último fragmento, o entrevistado conta como a empresa representou a solução para seus “problemas” da época, uma “boa empresa”, “agradável”, que possibilitava o casamento.

A enorme maioria das esposas não trabalhava fora, era dona-de-casa. As famílias iam se constituindo ao mesmo tempo e formando laços de compadrio e amizade. Essa realidade foi criando aos poucos a sensação de que havia ali uma grande família. O chefe do empregado assume o papel de *tomar conta* não só do empregado mas também da família do empregado. Se um empregado precisava viajar a trabalho, sua esposa “tinha a Usiminas por trás dela, para qualquer dificuldade”.

**“Eu tava viajando, mas ela [a esposa] sabia que tinha a Usiminas por trás dela para qualquer dificuldade, até para coisas pessoais.** E lá em Ipatinga o convívio também é muito fechado, **você mora com os colegas, diverte com eles, são irmãos que estão juntos para as dificuldades.** É como um *kibutz*<sup>97</sup> (...) Ela entendeu desde o começo que a minha realização profissional seria boa para a família. E ela entendia isso tudo e fazia de tudo para eu dedicar somente à Empresa.” (ENTREVISTADO 17)

“Na Usiminas tinha um negócio fundamental: tinha um acidente no alto-forno, não dava nem meia hora **todo mundo, de todas as áreas estavam lá para saber se precisava de alguma coisa.** Isso é **união entre a equipe,** trabalho de equipe é o maior valor da Usiminas. **E também o apoio familiar.**” (ENTREVISTADO 6).

Nesses depoimentos fica claro que a “união entre a equipe” se refletia no “apoio familiar”, que vinha não só da empresa mas também dos colegas, “irmãos que estão juntos para as dificuldades”. Por isso, entendo que a ideia de família foi co-construída e não apenas imposta pela alta administração.

A convivência próxima e contínua talvez tenha contribuído também para tornar o papel do gerente ainda mais ambíguo. Embora representassem a diretoria, que ficava em Belo Horizonte, os gerentes da usina muitas vezes se posicionavam abertamente do lado dos empregados, contra a “empresa”, associada com “BH”, cidade onde ficava a sede. No depoimento abaixo, um gerente utiliza a expressão “um funcionário meu”. Nesta narrativa, sobre um surto de meningite em Ipatinga, ele assume pessoalmente o papel de pai e, não, a empresa.

<sup>97</sup> “Fazenda ou colônia coletiva em Israel, cuja organização se baseia na cooperação voluntária e gratuita dos co-proprietários contra garantia da subsistência para as famílias cooperadoras.” (MICHAELIS, 2009).

“Houve o problema da meningite em Ipatinga, e **isso causava um trauma nas pessoas, pois todos se conheciam. Morreu a esposa de um funcionário meu.** Quando você saía de casa, **você ia trabalhar preocupado com isso,** é preciso que **a Empresa** faça alguma coisa. Nós que éramos os gerentes, que trabalhávamos com os funcionários, **nós levávamos isso pra cima, cobrando da Empresa uma providência.** Nós reportávamos a BH, pois em Ipatinga **nós não tínhamos condições** de resolver o problema. **Nós não tínhamos força política, tínhamos apenas a preocupação com o pessoal.**” (ENTREVISTADO 10)

Na sequência da história, essa ambiguidade fica ainda mais evidente. Logo após ter dito que “nós”, isto é, os gerentes de Ipatinga, “não tínhamos condições de resolver o problema”, “não tínhamos força política”, o entrevistado diz que “os funcionários sabiam que tínhamos força”.

“Eu participei de uma reunião com médicos, dois médicos foram daqui [Belo Horizonte], **levaram um monte de estatística,** isso não é epidemia, é pandemia. Um colega nosso falou: **pode parar com essas curvas aí, é meu filho, é filho de funcionário que eu vi desde pequenininho, meu funcionário.** Para nós isso não importava, importava era a segurança dos funcionários e dos familiares da Empresa. **Os funcionários sabiam que tínhamos força, que nós íamos fazer alguma coisa. Daí a pouco funcionava.** A gente **podia perfeitamente receber os gráficos e mostrar para o nosso pessoal. Mas não. Não era uma postura de estar contra [a empresa] não, mas de estar a favor de lá [usina]. Essa posição era de unanimidade dentro dos gerentes.**” (ENTREVISTADO 10)

A narrativa relata um episódio em que um gerente se manifesta contrariamente aos médicos, figura de autoridade, enviados pela diretoria. Um colega rebate a “estatística” com um discurso de afetividade/paternidade. Eles se importam porque a vida de todos está em jogo, a de seu próprio filho, que estava tão sujeito a doença como qualquer um, a do filho do funcionário, é “filho de funcionário que eu vi desde pequenininho, *meu* funcionário”. Nesse momento, estão todos, funcionários e gerentes, sob a mesma ameaça. Daí toda a argumentação e luta dos gerentes, que tinham uma “postura” de “estar a favor de lá”, isto é, dos empregados da usina e não “do lado” da empresa, representada pela sede, distante da situação de calamidade pública.

Morar em ambientes fechados, no entanto, como um *kibutz*, traz vantagens e desvantagens. De um lado, sabe-se que pode contar com o companheiro, de outro, cansa-se de encontrar “sempre as mesmas pessoas”. Essa contradição aparece na fala dos empregados, como a que está transcrita a seguir, mas não com muita frequência.

“A relação entre os colegas no dia a dia era de comprometimento, então um **suportava** o outro e nos finais de semana iam para o mesmo clube. Nas festas, se encontravam as mesmas pessoas. **Era um ciclo contínuo e viciado.** Não eram amigos, eram colegas de trabalho com atrativos similares, desafios similares, comprometidos entre si.” [ENTREVISTADO 30]

A ambiguidade mais comum nos relatos é que, apesar de todo o discurso de trabalho em equipe, união e família, na Usiminas, sempre houve, como nas grandes famílias, aliás, os primos pobres e os primos ricos. Ainda que muita gente tenha enricado lá mesmo.<sup>98</sup> Uma família muito amável, em que todos se apoiam nos momentos difíceis, *são solidários no câncer*, como se diz em Minas, conversam muito, mas cada um sabe – e não questiona – *o seu lugar*. As pessoas às vezes são mais sutis:

**“Lá em Ipatinga é assim.** O cara sai do emprego e não troca de roupa para ir ao supermercado. Ele vai de uniforme, porque o uniforme em Ipatinga dá o status para o cara, que trabalha na Usiminas. Então todo mundo anda de uniforme fora do horário de trabalho até hoje. [...] Lá em Ipatinga isso [o relacionamento social entre pessoas da empresa] é normal e transparente. **Você vê no boteco o superintendente, com o gerente e um monte de peões juntos conversando sobre tudo, até sobre trabalho.** No clube tinha mais hora extra do que diversão. (risos) [...] Mas lá é **meio estratificado**. Tem o clube lá em cima, que é o clube dos gerentes, de pessoal de nível superior. Os operários têm os clubes específicos deles. Tem o clube da Aciaria, etc. Operário não frequenta o clube dos engenheiros, por exemplo. **Isso é desde que foi criado.**” (ENTREVISTADO 29)

Outros vezes, mais explícitas:

“[O superior tratava o subordinado] como colega. Principalmente no nosso nível [analistas]. **Abaixo do supervisor a postura muda um pouco.** A Usiminas tem muita confraternização com coquetéis, com churrasco, sentando todo mundo junto. [...] Com o gerente aumenta muito o número de pessoas, então aumenta a responsabilidade, a seriedade. Mas **conversa normalmente, mas se der muita liberdade pra esse povo complica.** [...] Eles [os peões] abusam. **Peão é dureza.** Porque o cara toma uma cerveja a mais e não sabe diferenciar o que é uma brincadeira com o que é um desrespeito. Quando tem um time muito grande em nível operacional é mais difícil manter a conversa, brincadeira. [...] mas eu vejo lá em Ipatinga **um respeito muito bom**, muito grande. Por essa convivência, **o tratamento é muito cordial.**” (ENTREVISTADO 29)

A estrutura urbana da cidade-empresa, em que pessoas de mesmo nível e/ou área funcional conviviam nos mesmos bairros e clubes, facilitou o controle em relação à vida privada dos empregados. Mais um preço a pagar pela vida na cidade que tinha sido “civilizada”.

#### 4.5.4 Quem ama cuida. E quem cuida? Vigia?

<sup>98</sup> Como referido na introdução, vários dos gestores aposentados ou demitidos ouvidos entraram na empresa como técnicos recém-formados ou auxiliares de escritório. Na burocracia gigante que era a Usiminas nos anos 1970, havia muito espaço para se fazer carreira.

Os empregados ouvidos concordam, em sua maioria, que esse *cuidado* da Empresa com eles ultrapassou em muito o nível que seria (?) desejado, aceitável. A direção da usina coordenava esforços de vigilância da vida pessoal dos empregados, invadindo a privacidade de todos e punindo aqueles que não se comportavam segundo o previsto – o que ao longo do tempo parece ter sido feito de forma variada, mais ou menos formal, organizada. Se, de um lado, Ipatinga reproduzia uma cidade americana organizada em bairros autosuficientes (embora um dos antigos dirigentes se refira a uma inspiração em Brasília), de outro se constituía em uma estrutura panóptica<sup>99</sup> da qual todos participavam e tinham consciência de participar.

A área de Recursos Humanos que, segundo várias fontes, durante muitos anos teria sido a coordenadora de um “SNI”<sup>100</sup> interno, tinha no próprio corpo de empregados seus informantes. Os gerentes ouvidos também admitem que a vigilância pessoal era prática comum da Empresa. Embora se isentem pessoalmente, geralmente alegando que nunca se envolveram nesse tipo de ação, eles revelam uma posição ambígua: ora de aceitação, ora de vítimas, eles também, desse controle. Quando expressam que não havia como ser diferente, apoiam-se na ideia de que só uma disciplina férrea garantiria a segurança e a paz em um lugar com “centenas de homens”, “vindos de todos os cantos do país”, recuperando o interdiscurso militar que marcou a ditadura. Por outro lado, por vezes, comentam que também se sentiam coagidos neste ambiente.

Embora haja muitas contradições nas falas das pessoas ouvidas, e alguns digam que em Ipatinga, “ainda é assim até hoje”, há indícios de que esse controle diminuiu ao longo do tempo, coincidindo com a redemocratização do País, concluída em 1985, a privatização da Empresa, em 1991, e o próprio crescimento da cidade, com o desenvolvimento de outros setores econômicos, diminuindo a influência da Usiminas sobre a cidade.

Até meados da década de 1990, no entanto, todos sabiam de tudo sobre todos, o tempo todo. Da fofoca cotidiana sobre o salário dos colegas ao controle das atividades

---

<sup>99</sup> O panóptico, segundo Foucault (2009), representa uma estrutura circular de poder em que todos vigiam e são vigiados.

<sup>100</sup> O Serviço Nacional de Informações (SNI) brasileiro foi criado pela Lei n. 4.341, em 13 de junho de 1964, com o objetivo de supervisionar e coordenar as atividades de informações e contrainformações no Brasil e exterior.

políticas, da vida afetiva e sexual. A empresa cuidava do bem-estar, da educação, do lazer, da segurança. Os gestores, ou os colegas, estavam sempre ali, para tomar conta, em caso de precisão. Para evitar as más companhias, para coibir os maus hábitos ...

Os depoimentos a seguir ilustram como praticamente todos os aspectos da vida privada eram controlados.

“Saía o girafão<sup>101</sup>, **a gente logo calculava quanto cada um ganhava**. Porque todo mundo trocava carro, aí **pelo carro dava pra saber**. As mulheres trocavam os móveis, tinha gente que reformava a casa ...” (Esposa de empregado<sup>102</sup>)

“**Se alguém quisesse fazer política lá dentro era cortado**. Um funcionário quis fazer campanha para o pai ser vereador de Ipatinga e isso não foi aceito. O pai dele era do sindicato e ele começou a falar o que o pai falava fora da Empresa lá dentro e **eu disse que isso não seria tolerado, era o regulamento da empresa**.” (ENTREVISTADO 10)

Para um entrevistado, os operadores sofreriam menos com essa vigilância do que um “cara importante para a Empresa”, por exemplo.

“Uma moça, filha de **um cara importante para a empresa**, se casou com alguém fora da usina, com uma pessoa da sociedade de Ipatinga. **Ela traiu o marido. A usina inteira ficou sabendo**. Se fosse filha do operador... [ninguém ficaria sabendo]. Então isso reflete. **É um ônus e um bônus**.” (ENTREVISTADO 25)

O depoimento seguinte mostra a compreensão do funcionamento da estrutura panóptica, mais *econômica* inclusive na quantidade de vigias (ou “olheiros”) necessária.

“É que em Ipatinga ainda tem elementos antigos. **Se um menino lá fuma maconha, não precisa ir um olheiro lá, todo mundo de lá já é olheiro, porque cresceram juntos, a sociedade reflete**.” (ENTREVISTADO 25)

Outro entrevistado diz que “Ipatinga”, a cidade, a Empresa, a cidade-empresa, “olhava muito o comportamento pessoal”, que isso “era levado em consideração”. Por quem? Por Ipatinga. Como logo em seguida ele diz que isso ocorria porque a cidade era pequena, fica implícito que essa segunda Ipatinga está no lugar de Empresa.

---

<sup>101</sup> Girafão era o apelido que se dava para o 14º salário recebido até a privatização pelos empregados da Usiminas.

<sup>102</sup> Embora eu não tenha entrevistado formalmente as mulheres dos empregados ouvidos, algumas participaram das conversas, mesmo que de outro espaço da casa, fazendo comentários.

**“Ipatinga olhava muito a vida pessoal da pessoa e isso era levado em consideração. As coisas repercutiam muito lá em Ipatinga, já que a cidade era pequena. Se a pessoa aprontasse, todas as outras ficariam sabendo.”** (ENTREVISTADO 15)

A Usiminas-família era uma defensora incontestada da TFM – a Tradicional Família Mineira, fechada e conservadora. Se alguém não agisse de acordo com o que era tido como correto na época, do ponto de vista ético, moral e político, era punido. Não com a demissão, mas com um “esquecimento” ou “encostamento”, algo que hoje poderia ser qualificado como assédio moral.

**“Antigamente não demitia ninguém (abaixa a voz) ele vai ficando meio encostado, pega uma área menos nobre, não é chamado, esquece.”** (ENTREVISTADO 27)

No entanto, se alguém incorresse em erro e tivesse as boas graças da direção colocavam-se *panos quentes*, isto é, dava-se um *jeitinho*, a situação era *contornada*. Assim, gestor casado que se apaixonava pela secretária, por exemplo, era transferido para Belo Horizonte. Em Ipatinga – que representava o ideal de cidade-perfeita – é que não podia ficar. Perdia o cargo, mas não perdia o emprego.

**“Mas realmente existiam algumas coisas que o Rinaldo não aceitava, por exemplo, um chefe que largou a mulher e começou a namorar a mulher de outro chefe de outra área. A pessoa poderia ter sua vida pessoal, mas tinha limites. Se a pessoa tivesse uma vida social maior, o Rinaldo ajeitava as coisas, mandava o cara aqui para BH, por exemplo. Como eu conheço a instituição militar, eu entendo essa lógica dele. Algumas pessoas eram de referência interna e elas tinham que se comportar, dar o exemplo para manter a ordem.”** (ENTREVISTADO 25).

A narrativa acima ilustra dois pontos interessantes. Primeiro o poder que Rinaldo tinha como chefe da usina, em Ipatinga, antes de ser presidente. E, segundo, o paralelo com a “instituição militar”, o que, na visão do entrevistado, justifica a “lógica dele”.

É importante chamar a atenção para o fato de que as duas estratégias, encostar/esquecer ou ajeitar, transferindo para a sede da Empresa, são formas de evitar ou explicitar o conflito, como uma demissão, por exemplo.

Vale registrar também que “muita gente” “não aguentou” ou “não aceitou” este sistema. Nesse caso, saíram da empresa.

**“Paralelamente teve muita gente que foi para lá, ficou seis meses e não aguentou. Não chegou a ser expressivo, mas também não foi desprezível. Porque lá era interior, a vida girava em torno da usina. Então muita gente não aceitou isso. Não achou que aquilo era uma boa.”** (ENTREVISTADO 15).

A vigilância não era apenas informal, realizada pelos próprios colegas ou chefes que moravam perto. A Empresa desenvolveu um sistema de informação formal, que ficou conhecido como “o nosso SNI”. A justificativa para a aceitação desse tipo de controle é sempre relacionada a duas “necessidades” da Empresa, tidas como naturais, sem questionamento. A de disciplinar, em uma concepção totalmente foucaultiana a massa de trabalhadores da empresa, e a de coibir qualquer iniciativa de luta por melhores condições de trabalho e vida, fosse em nível sindical ou político.

**“Em uma empresa de 13 mil homens**, o chefe da usina na época soube de um malfeito de funcionário meu. Na época do acordo sindical, esse funcionário meu liderou uma escala de padrões salariais, divulgou dentro da Empresa. **O chefe da usina me chamou e mandou eu demitir ele**, eu argumentei com ele, mas **ele retrucou falando que ele era responsável por 13 mil homens e 13 mil famílias, então ele não poderia correr riscos**. Às vezes algum justo pagou por um pecador.” ENTREVISTADO 15

Nesse depoimento, os personagens “comunistas”/ “agitadores” que já tinham surgido por ocasião do massacre aparecem de forma implícita. A vigilância é necessária porque um chefe responsável por 13 mil homens não pode “correr riscos”.

Outro entrevistado reforça a necessidade da vigilância na época da construção da usina e a vantagem do sistema: “nunca houve uma greve”.

“O próprio pessoal se posicionava em relação a isso. **Existia um sistema de informação dentro da Usiminas**, mas no tempo que eu fiquei lá [em Ipatinga, a partir de 1967], 22 anos, **nunca houve uma greve**. O [...], que eu citei agora a pouco, era meio xerifão, mas foi o que botou ordem naquilo lá. **Pois na época da construção da usina, isso era necessário**. Hoje em dia isso não é mais necessário, pois a cidade cresceu. [...] **Tinham algumas pessoas de fachada, que ninguém sabia identificar**. Passaram a acompanhar as pessoas que iam até o sindicato, mas isso não me incomodava em nada.” (ENTREVISTADO 15)

Esse sistema de vigilância é, em geral, tido como um dos efeitos colaterais (a dedicação 24 horas por dia, na usina, seria o segundo) a ser suportado diante das benesses proporcionadas pela Empresa na área social, as oportunidades de carreira e o apoio familiar.

Mas duas ressalvas são importantes. Primeiro, dizer que muitos empregados estavam conscientes dessa negociação tácita e que aceitaram pagar sua parte não implica considerar que os dois lados tinham o mesmo poder. É evidente que não tinham e que nunca poderão ter. A desigualdade de forças é inerente ao sistema capitalista e não faz sentido aqui discutir novamente a exploração do trabalhador.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> A única posição que talvez difira um pouco é minha insistência na visão de que gerente também é trabalhador, à medida que vende força de trabalho (MARQUES, 2000).

Além disso, como os próprios entrevistados sabem e comentam, morar e trabalhar em uma cidade como Ipatinga, onde, durante décadas, a Usiminas representava a única opção de um bom emprego na cidade, é completamente diferente de morar em uma cidade como São Paulo. Embora Ipatinga também tenha vivido o “milagre econômico” que multiplicou os postos de trabalho no País, a Usiminas em si não se multiplicou. Havia mais vagas, mas na mesma Empresa. Considerando que mudar de cidade é mais complicado do que simplesmente mudar de emprego, ainda mais com a família constituída, fica claro que, além de não ter a mesma força que a Empresa, os empregados da Usiminas também tinham menos opções do que os de outras empresas localizadas em grandes centros urbanos.

Por outro lado, é forte na fala dos entrevistados a ideia de que a Usiminas foi escolhida como sua empregadora<sup>104</sup> não por acaso, mas por ser exatamente o que era, isto é, uma empresa grande, em crescimento, estatal e localizada numa cidadezinha tranquila, “onde se trabalhava demais, mas se tinha de tudo”. Permanecer na Usiminas foi, então, para muitos uma opção, reafirmada ao longo da vida pessoal e profissional, para outros – a maioria com certeza – falta de opção. Mesmo assim, o saldo é considerado ainda hoje positivo. As pessoas tecem críticas ao sistema de controle ao mesmo tempo em que desculpam a alta administração, buscando justificativas no interdiscurso militar da época, na falta de educação dos operários, no fato de que “apareceu gente de todo lado”, ressaltando que, apesar dos pesares, vale/valeu a pena trabalhar na Usiminas.

A segunda ressalva é que, com esse contrato psicológico, quem subiu na empresa fez carreira, tinha casa melhor, clube melhor, salário melhor e, ainda, chegou à direção, em Belo Horizonte, não só teve mais benefícios concretos do que os que não subiram como conseguiu, mais cedo, escapar do jugo da Empresa. Em Belo Horizonte, trabalhava-se menos, ganhava-se mais e só convivía com os colegas quem queria. Os empregados da Usiminas, diluídos num grande centro urbano, deixavam de ter em Belo Horizonte o papel e, muitas vezes, a importância que tinham em Ipatinga. O que gerava sentimento de liberdade para uns, insegurança para outros, como ilustra o depoimento a seguir.

---

<sup>104</sup> Do final da década de 1950 até o início dos anos 1980, 1960 e ao longo da década de 1970, no Brasil, técnicos e engenheiros de fato podiam se dar ao luxo de escolher onde trabalhar. Na contratação dos operários também foi a Empresa que precisou buscar pessoal e não o contrário, segundo depoimentos de diretores da época.



“Hoje não, mas antigamente na usina tinha um diretor que tinha duas filhas que vieram para BH [...]. **Essas meninas trouxeram as coisas de Ipatinga.** Essas coisas são a estrutura organizacional da usina que permanecia fora. Por exemplo, **a mulher do chefe quase sempre era chefe da mulher do subordinado. Os próprios meninos tomavam mais conta dos filhos do chefe, isso era refletido.** Quem era mais acima na estrutura tinha os bônus e os ônus, porque **em BH era difícil até eles entenderem que eles não eram ninguém, eram pessoas comuns em uma cidade grande.** Quem tinha uma certa timidez, certa insegurança **demorava um pouco, até estabelecer um novo elo.** O que a gente via era que a dificuldade era grande, eles se fecharam em um grupo, casando-se entre si, até encaixarem um novo paradigma.” (ENTREVISTADO 25)

Um aspecto curioso é que, dentre as pessoas que entrevistei, a escolha preferencial para moradia em Belo Horizonte recaiu sobre os bairros situados em volta da sede da Empresa, na região da Pampulha, reproduzindo, em parte, a estrutura de Ipatinga. Mais recentemente, alguns gerentes se mudaram para o bairro Belvedere, na zona sul, onde o presidente Rinaldo morava. Muitos mantêm a casa de Ipatinga até hoje. E vários continuaram, mesmo na capital, a frequentar o clube da empresa, que a Usiminas construiu próximo à sede.

Em resumo, a empresa *cuidadora* cobrou um preço alto pelos muitos benefícios que ofereceu aos empregados: o fim de qualquer atividade sindical e a aceitação da vigilância permanente. Os que se sentiram muito incomodados, e puderam, saíram. Gostaria, entretanto, de ressaltar que, dentre as pessoas que entrevistei, percebi uma consciência clara em relação a esse contrato psicológico. E, em muitos casos, uma compreensão e aceitação. O discurso da Empresa, de que o episódio do massacre justificaria a eterna vigilância, foi vencedor. Não apenas porque partiu da alta gestão, mas também porque os próprios gerentes, que chamavam os funcionários de *seus*, e tinham com eles uma relação ambígua de pai-patrão, tinham medo de que a história se repetisse. A noção da família podia ser opressora muitas vezes, mas era também reconfortante. E as pessoas que entrevistei demonstraram total consciência de que a aceitação desse contrato psicológico tinha ônus e bônus.

Os temas que constituem o discurso fundador da Usiminas são: o sonho da grande empresa; a disputa (vitoriosa) com os paulistas; a grandiosidade da empresa; e a herança dos japoneses; a empresa fada-madrinha, que criou uma cidade; e a empresa-família, cuidadora. A “cultura nipo-mineira” é um tema que não surge no início da Usiminas, mas posteriormente, a partir do resgate da “herança japonesa”. O personagem do Dr. Lanari, que passou para a história como o primeiro presidente da Usiminas, é o personagem mais forte nas narrativas fundadoras, sendo visto como o líder que funda a

“Cultura Usiminas”. Os temas dos conflitos com os japoneses e a implantação de um modelo de gestão americano são silenciados nas narrativas atuais, embora tenham sido registrados e divulgados pela própria Empresa e estejam presentes na memória oral de empregados mais velhos, que vivenciaram a transição do modelo japonês para o americano. O tema do massacre de Ipatinga é um tema que incomoda os entrevistados, sendo que não aparece em todas as narrativas. A vigilância constante é um tema que os empregados entrevistados sentem a necessidade de justificar, talvez em função de terem, eles próprios, participado como vigia e vigiado da mesma estrutura.

No próximo capítulo veremos os temas que marcaram a Usiminas dos anos 1990 a 2008.

## 5 “CULTURA USIMINAS” E OS ANOS 1990: PRIVATIZAÇÃO E EXPANSÃO

### 5.1 “Dr. Rinaldo”, a construção de um presidente nipo-mineiro

A história de Rinaldo Campos Soares, presidente da Usiminas de 1990 a 2008, é importante de ser contada. Rinaldo é um dos personagens mais importantes no discurso da Empresa. O engenheiro que se orgulhava de ser chamado de doutor por mérito (em uma época que *os dotô* abundavam no Brasil) fez carreira na Empresa, subindo mais e mais rápido do que os engenheiros da mesma leva. A influência de Rinaldo na empresa se faz sentir com mais força a partir dos anos 1980, quando chega a cargos mais altos e, sobretudo, a partir de 1990, quando é escolhido presidente.

Antes, Rinaldo foi coordenador do Centro de Pesquisas, chefe da Laminação, a área mais nobre da Usina, e da própria usina, em uma época que a usina tinha uma grande independência administrativa em relação à administração geral, em Belo Horizonte. O chefe da usina era também, segundo vários entrevistados, “o prefeito de Ipatinga”, dirigindo a vida da cidade como um todo. Contudo, mesmo seus críticos – e muitos entrevistados criticaram abertamente o Rinaldo, inclusive alguns que estiveram mais perto dele – não deixam de negar sua competência técnica e “amor pela empresa”.

A Rinaldo se atribui o grande papel de continuador da obra de Lanari Jr., papel que ele próprio reforçou, sem nunca deixar de valorizar a figura daquele que se tornou conhecido como “pai da Usiminas”. Inteligente, brilhante, competente, amável, simpático, educado, bom de prosa, segundo os entrevistados. Sua competência técnica é tida como inquestionável. Mesmo os que fizeram críticas mais duras à sua pessoa fizeram questão de ressaltar este ponto. A Rinaldo também se confere, muitas vezes, um caráter excepcional. Mais do que inteligente, o ex-presidente seria “brilhante”, “iluminado”.

“Eu via o Rinaldo como uma pessoa iluminada como administrador e cidadão.”  
(ENTREVISTADO 31)

“O Rinaldo sempre foi um cara extremamente conceituado, de inteligência diferenciada, brilhante e extremamente dedicado. [...] Ele tinha conhecimento da Empresa, da técnica e o que ele propunha não agredia o que a Empresa primava.” (ENTREVISTADO 25)

Rinaldo era simpático com todos e gastava a maior parte do seu tempo ouvindo as pessoas, conversando, rodando as áreas. Era tido como a pessoa que melhor conhecia a usina, queria sempre saber de tudo, nos mínimos detalhes.

“O Rinaldo era uma pessoa que gostava de trabalhar de porta aberta, ele ficava conversando com as pessoas ao longo do dia. [...] O Dr. Rinaldo cumprimentava todo mundo. Ele não era do tipo carrancudo. As pessoas sentiam amizade por ele.” (ENTREVISTADO 32)

“A pessoa dele era fácil e se relacionava com todos, sabia de tudo que ocorria na organização e não ostentava. Ele não era aquela figura imponente, arrogante. Quando se olha a história da Usiminas, de onde saímos e até onde chegamos o Rinaldo foi muito importante.” (Entrevistado 1)

Isso, todavia, não impedia que fosse também considerado controlador, autoritário e centralizador ao excesso, críticas que lhe fazem todos. Segundo os relatos, ele ouvia todo mundo, mas a palavra final era dele. Evitava o confronto e conflito. Se entendia que era necessário punir, punia – sem alarde. Aproximava-se dos empregados de todos os níveis, inclusive operadores, nas atividades comemorativas e sociais da Empresa e da cidade. Fazia questão de incluir, e homenagear, os aposentados. E usou a “paixão nacional” para fortalecer a imagem da Usiminas-equipe, ao mesmo tempo em que aproveitava o contato com os operadores para se informar sobre a Empresa. Tido como “bom-de-bola” mesmo chegando aos 70 anos, continuava jogando jogava partidas nos clubes de Ipatinga e cidades vizinhas com o “Apoteose”, time que fundou no início dos anos 1980 e do qual era tido como principal estrela.

“Ele (Rinaldo) tinha informações formais, da hierarquia e informais. Ele escutava o operador e eu achava isso interessante. Ele ia muito a churrascos da empresa, jogava futebol com a turma.” (ENTREVISTADO 11)

“O Rinaldo fez questão de manter os laços com os aposentados. Convidava todos para o aniversário da Usiminas, para as festas. A gente participou de todos os acontecimentos da Usiminas, expansões. Os aposentados eram convidados para participar.” (ENTREVISTADO 2)

Rinaldo investia também no relacionamento com políticos e empresários de Ipatinga, Belo Horizonte, Minas Gerais e Do Brasil. Esteve à frente de entidades do setor siderúrgico, foi escolhido para rankings do tipo “personalidade de ano” e, segundo alguns entrevistados, recebia na Empresa para almoços particulares políticos importantes no cenário nacional. Além de presidente de uma grande empresa, Rinaldo era também o que se chama “um homem público”.

A relação do ex-presidente com o Japão é outro tema que aparece quando se fala do personagem Rinaldo, ou quando ele fala de si próprio. Rinaldo parece ter investido muito na relação com os sócios japoneses, embora estes tivessem variado sua

participação econômica na Empresa ao longo do tempo. “O Rinaldo admirava muito os japoneses” e “os japoneses gostavam muito de Rinaldo”. Essas duas falas, com suas muitas variações, aparecem com frequência nas entrevistas. Sempre com referência ao fato de que Rinaldo era, *até*, cônsul honorário<sup>105</sup> do Japão.

A análise das entrevistas demonstra que, apesar das críticas, a maioria dos empregados e gestores ouvidos tinha admiração pelo ex-presidente e, muitas vezes, carinho e simpatia. Percebi um certo conformismo em relação ao jeito dele, como às vezes se reserva a um membro mais velho da família. “Ah, o Rinaldo era assim, não tinha jeito não...” Alguns, entretanto (principalmente aqueles que estavam mais próximos dele hierarquicamente), foram muito duros, demonstrando, em alguns momentos um sentimento de mágoa em relação às suas ações. Ninguém parece ter dúvidas de que Rinaldo tinha uma ligação afetiva forte com a Empresa e a usina e que, certo ou errado, parecia buscar sempre o que era melhor para a Empresa – na opinião dele. Ainda que para isso tivesse que fazer ouvidos moucos às críticas internas e se indispor com o conselho.

Só as histórias, casos e anedotas ouvidas durante as entrevistas sobre o Rinaldo dariam uma tese. E mais uma só sobre *Rinaldo, por ele mesmo*. Prolífico, além dos muitos discursos que fez no longo período à frente da Empresa, Rinaldo deu muitas entrevistas para jornais, participou de eventos públicos, escreveu artigos e publicou livros, divulgando sua própria visão da empresa e do mundo. Um destes livros, usado como fonte de dados, é uma coletânea de frases de efeito, frases de Rinaldo. Ideias que se tornaram citações, comentadas e documentadas. Não é de se estranhar então que muitas das falas de Rinaldo sejam repetidas quase textualmente pelos empregados. O ex-presidente era um astuto enunciador e possuía o dom da oratória, tinha ciência disso e aproveitou o melhor que pôde.

Por isso, falar de Rinaldo não é desvelar nada. Trazer à tona esse personagem, sob sua própria ótica e a dos técnicos e gestores, é importante apenas para compreender como ele contribuiu para divulgar a noção de cultura organizacional em geral, tal como ele a entendia, conciliando as noções de “cultura como metáfora” com “cultura como

---

<sup>105</sup> Cônsul Honorário é um cidadão de um país, nele residente, nomeado pelo Presidente da República ou Primeiro Ministro do país que representa, e que exerce as funções de Cônsul representando os interesses de outra nação. O Cônsul Honorário realiza seu trabalho sem remuneração, por ideal e filantropia (ASSOCIAÇÃO DOS CÔNSULES DO BRASIL, 2011).

variável”, e a ideia específica da “Cultura Usiminas”, um misto do que ele acreditava que a empresa era com o que gostaria que fosse. Conhecer um pouco mais sobre o ex-presidente ajuda ainda a entender algumas de suas ações à luz da noção de gestão da cultura. Rinaldo sempre acompanhou os modismos gerenciais e se, por diversas vezes se recusou a implantar novas práticas e ferramentas na Usiminas, com certeza não foi por desconhecimento, mas por opção. Assim, diante de todo o receituário em voga relativo ao manejo das culturas empresariais, agiu conscientemente no sentido de levar a “Cultura Usiminas”, assumindo seu papel de líder, na perspectiva de Schein (2004), para onde lhe parecia mais adequado e interessante.

Vejamos a seguir um pouco da percepção dele mesmo e dos entrevistados sobre seu papel na Usiminas e na formação da “Cultura Usiminas”.

A entrada de Rinaldo na Usiminas é contada por ele da seguinte forma:

**“A minha história é uma história que se confunde com a da Usiminas.** A Usiminas foi praticamente o meu primeiro e único emprego. [...] Eu estudei em Ouro Preto e na época, em 64, era um curso de seis anos, era um curso eclético, então você saía dos seis anos como engenheiro de minas, metalúrgico e civil. [...] Eu trabalhei como assessor de um [professor] francês. Quando ele voltou, ele me disse que iria me levar para a França para fazer um doutorado. [...] Eu fui para a França com uma bolsa da Fundação Gorceix. O tempo que a fundação pagou o meu estudo eu teria como compromisso de trabalhar para ela posteriormente. Eu fiquei praticamente quatro anos na França e fiz o meu doutorado em metalurgia. Quando eu voltei, vim honrar o meu compromisso com a fundação Gorceix, trabalhando na Escola de Minas no centro de pesquisa, como professor. Na época, o Dr. Lanari também era presidente da Fundação, além de ser presidente da Usiminas. E a Fundação tinha um convênio de pesquisa com a Usiminas. Um pesquisador iria sair da Usiminas e falaram que eu iria trabalhar em um projeto de pesquisa dentro da Usiminas, em 68, substituindo um pesquisador que iria para a França. [...] Eu fui praticamente o primeiro doutor que chegou ao Brasil, tinham poucas pessoas. Então eu era o único doutor na Usiminas. [...] Eu fui para estudar o consumo disso [lingoteira da Aciaria], fiquei fazendo pesquisa três anos e coordenei o Centro de Pesquisa da Usiminas por seis meses, substituindo o coordenador que tinha ido ao Japão treinar. Após três anos, que era o meu contrato, eu disse para o Dr. Lanari que não queria ficar [na Fundação Gorceix], que eu queria passar [para a Usiminas]. [...] **Porque eu já estava estabelecido em Ipatinga, minha casa era Ipatinga.** (ENTREVISTADO RINALDO) (Grifos meus).

Nesse depoimento, Rinaldo reforça a relação com o Dr. Lanari, desde a Fundação Gorceix, sua condição de doutor e professor, que lhe valerá o apelido, incentivado por ele, de “professor”, principalmente no ambiente da usina, e a associação eu/Usiminas/Ipatinga/casa/família. O respeito de Lanari Jr. lhe valeu aceitação, mas também críticas. Para alguns entrevistados, embora reconheçam o mérito profissional do ex-presidente – sempre – o que facilitou a subida tão rápida na Empresa foi essa proximidade com o presidente na época. “Rinaldo era o ‘queridinho’ de Lanari”, dizem.

Rinaldo fala de uma história que se “confunde” com a da Empresa. Uma confusão que não é só dele, mas frequente na fala dos entrevistados.

“A cultura Rinaldo começou a aparecer depois que ele virou presidente. [...] O estilo dele a pessoa tem que ser fiel, respeitar a hierarquia, obedecer as regras.” (ENTREVISTADO 5)

Sua trajetória é descrita por ele próprio da seguinte forma:

“Fui chefe dos departamentos, fui chefe de controles, chefe de produção por oito anos, chefe da usina por sete anos, chefe de operações por sete anos, fui seis meses diretor comercial e depois cheguei à presidência como uma empresa estatal. Eu fui responsável pela coordenação da privatização. Eu participei efetivamente da história da Usiminas. Praticamente 25 anos eu fiquei como diretor da Usiminas. **Depois, quando eu fui presidente, eu coloquei essas diretorias que eu passei [ocupe] diretamente ligadas a mim.** (ENTREVISTADO RINALDO).

Esse fragmento, sozinho, já revela a característica de Rinaldo mais criticada na Empresa, a centralização. Enquanto era chefe da usina, Rinaldo dispunha de amplos poderes em relação à vida operacional da Empresa. Nessa época, havia várias áreas administrativas duplicadas, em Belo Horizonte e em Ipatinga. E, na usina, ninguém mandava mais do que seu chefe. Quando Rinaldo foi escolhido Diretor de Operações, deveria ter abandonado a chefia da usina. Mas acumulou. E, quando foi escolhido presidente, como não podia acumular com a Diretoria de Operações, aproveitando a necessidade de reorganizar a Empresa em função da privatização, Rinaldo mudou o organograma, colocando debaixo da presidência áreas pelas quais o chefe da usina era então responsável, como Recursos Humanos. Assim, não perdeu nada e ficou senhor absoluto de toda a empresa.

“Recursos Humanos em algumas empresas é uma diretoria à parte. Para mim, um processo que atinge várias diretorias tem que ter uma coordenação superior. Questão de pagamentos, por exemplo, nós centralizamos. [...] mas negociação eu não me envolvia. Eu estava por dentro da questão de pessoal dentro da empresa. A área pessoal e jurídica era direta comigo, outras áreas tinham seus diretores específicos, como área comercial” (ENTREVISTADO RINALDO)

A centralização de Rinaldo, do ponto de vista dos técnicos e gestores de todos os níveis, é alta.

“A tomada de decisão era muito centralizada na mão do Rinaldo.” (ENTREVISTADO 5)

“Nós tivemos presidente técnico, presidente político, mas o Dr. Rinaldo era o mais centralizador deles.” (ENTREVISTADO 18)

“Quando a Usiminas foi privatizada o Dr. Rinaldo participou do processo e ele era muito centralizador e muito autoritário.[...] Havia uma equipe técnica qualificada que atuava junto ao presidente para trazer os resultados, mas quem coordenava isso era o

próprio Rinaldo. Às vezes, quem coordenava passava por cima dos próprios diretores [...] Ele poderia até escutar uma opinião técnica, mas ele tomava a decisão por ele mesmo, a que ele julgava ser a mais adequada para aquela situação. E isso não era o ideal para uma empresa organizacional como a Usiminas, porque essa atitude era limitada e não tem como se ver tudo que ocorre dentro de uma empresa do tamanho da Usiminas.” (ENTREVISTADO 12)

“Eu tinha restrições ao jeito de trabalhar dele [Rinaldo], que é muito centralizador. Com isso qualquer decisão ficava na mão dele. Por isso, ele não conseguia tomar todas as decisões, e as coisas se tornavam muito morosas.” (ENTREVISTADO 3)

“Até compra de papel, lápis. Tudo passava na mão dele [Rinaldo]. Isso são informações que a gente recebia.” (ENTREVISTADO 3)

“A gestão dele [Rinaldo] era centralizadora. Tudo tinha que passar pelo conhecimento dele. E esse era o estilo dele, então todos reportavam a ele.” (ENTREVISTADO 8)

“De fato ele era centralizador e a gente tinha alguns modelos que por crença pessoal dele não mudava. O RH sempre foi uma área criticada na empresa, essa área era um ponto que queriam se modernizar, com o estabelecimento claro de um plano de carreira dentro da empresa que não existia, definir até onde uma pessoa poderia chegar dentro da empresa, como as questões das viagens internacionais, por exemplo. Horas extras, bônus.” (ENTREVISTADO 1)

“Tem seus defeitos, era centralizador, em certos momentos perseguiu quem era petista dentro da empresa.” (ENTREVISTADO 31)

A palavra “poder” aparece pouco nas entrevistas. Fala-se mais em centralização e menos em autoritarismo. Entretanto, o poder de Rinaldo fica evidente no fragmento abaixo. Segundo o entrevistado (nomeado como Z), conhecido por ser “da turma do Rinaldo”, o ex-presidente não usava da força e do poder que detinha para prejudicar ninguém. Prova disso, na visão de um engenheiro, seria a atitude que ele teria tido, ao mandar chamar e se dignar a receber na Empresa um ex-empregado da Usiminas, que participara do movimento sindical e foi eleito prefeito de Ipatinga, para dizer que, mesmo não simpatizando com ele, o respeitaria, diante das circunstâncias. Só é magnânimo quem pode.

**“Não persegue ninguém.** Ele brigava muito com o Chico Ferramenta, porque ele queria fazer greve dentro da usina, mas quando ele ganhou para ser prefeito de Ipatinga, **o Rinaldo chamou ele lá dentro e disse que não simpatizava com ele, mas o respeitaria como prefeito da cidade de Ipatinga.** E eu vi muita gente que tentou fazer mal, com ciúmes e o Rinaldo mesmo assim não guardou mágoa da pessoa e da família da pessoa. Ele nunca usou da força e do poder que ele tinha para fazer mal para ninguém.” (ENTREVISTADO Z)

Mesmo que essa história nunca tenha ocorrido, ou se passado dessa forma, essa é a versão de um engenheiro próximo a Rinaldo. Outro entrevistado é mais crítico.

“Em Ipatinga, o Rinaldo acumulou chefia da usina e direção de operações por uns quatro anos, se deixasse ele acumularia mais coisas. Uma coisa é que o Rinaldo tem



uma adoração pelo poder, **ele nasceu para mandar. Quando é assim, quanto mais poder a pessoa tiver, melhor.** (ENTREVISTADO 21)

Ao mesmo tempo em que se configurava como o todo-poderoso na Empresa, Rinaldo tentava dissociar a figura dele de tudo que era negativo. Se a Empresa ia dar algum benefício aos empregados ele dava, mas se tinha que tomar alguma atitude que não fosse bem-vista, o gerente de Recursos Humanos era o incumbido da tarefa.

“A gente falava que ele fazia o social e o assistente dele [o gerente de RH] era quem cobrava. [...] Mas para baixo ele fazia mais o social, até jogava futebol com o pessoal. E o pessoal o poupava [risos]. [...] Ele sempre foi assim, não tinha porque fingir, eu acho que era uma coisa legítima dele.” (ENTREVISTADO 18)

Rinaldo também soube como ninguém encarnar o estereótipo do “mineiro político”, que, diante de um problema, prefere contorná-lo a resolvê-lo diretamente.

“A Usiminas não faz demissão em massa. A Usiminas procura ajustar, controlando as pessoas que não estão adequadas. Quem quiser sair pode sair, mas não existe demissão em massa. Sempre se ajustou as diferenças.” (ENTREVISTADO RINALDO)

“Como o Rinaldo era muito político, ele não gostava de mandar ninguém embora e tentava dar uma consertada na situação.” (ENTREVISTADO 21)

A ele se atribui ainda a lentidão na tomada de decisão que caracterizaria a Usiminas, justificada também por uma “mineira-japonidade”.

“E o Rinaldo não era do feitio de mudar da água pro vinho, o que acontece em um momento de privatização. E a cultura do Rinaldo era mais devagar, mais mineira, mais japonesa, sem muitas mudanças.” (ENTREVISTADO 5)

Reforçando a ideia plantada antes por Lanari Jr. de que a Usiminas já teria sido criada com uma “preocupação humanística” e com muito amor, o ex-presidente contribuiu muito para a recriação da história sobre a fundação da Empresa, invertendo a ordem dos fatores e extraíndo deles um novo produto. Assim, segundo Rinaldo, o objetivo de Lanari Jr. (os fundadores somem desde a publicação de Usiminas Conta sua História, em 1990), ao criar a Usiminas, teria sido o de contribuir para o desenvolvimento da cidade, em uma visão social, e não a produção de aço. Um objetivo muito mais condizente com o interdiscurso da Responsabilidade Social que reina

atualmente, sem dúvida, do que o do desenvolvimento nacional que permeava a década de 1950.

**“A Usiminas é uma empresa criada com amor e a Empresa que foi erguida pelo Dr. Lanari, ele deu uma orientação básica no início que serviu para guiar a Empresa posteriormente. Ele queria transformar uma usina de aço contribuindo no desenvolvimento de uma cidade.** Toda a sequência administrativa permeou essa ideia. O homem é um ponto alto para a empresa. Na época que ele lançou essa ideia, Ipatinga era muito pequena. Então a Usiminas nasceu e dentro desse ambiente. [...] Isso veio desde o Dr. Lanari. Onde na Empresa nós cunhamos um sentimento cidadão. Além de buscar o lucro, a Empresa tinha uma visão social onde entendemos que tínhamos de repartir o que a Empresa ganhava com a cidade. A Usiminas pegou uma cidade e a transformou totalmente. A Usiminas investiu na educação, na saúde, no lazer e na moradia. Após a privatização nós investimos também na cultura, sendo a Empresa que mais investiu nesse setor.” (ENTREVISTADO RINALDO)

“Para os funcionários da Usiminas ele [Rinaldo] era endeusado, porque arrumou a cidade. [...] Eu não tinha o que falar, porque eu era de fora, mas o pessoal de Ipatinga o via assim.” (ENTREVISTADO 24)

Rinaldo usa muito o verbo “formatar” quando fala de cultura.

“Então foi escolhida a cidade e **procurou formatar essa cultura.** Até 1990, que era estatal, a nossa visão era a formação da pessoa desde o 0 km, pegando a pessoa e formando-a. Nós criamos um centro de formação, onde formávamos as pessoas de acordo com a cultura da Usiminas, proporcionando treinamento, alimentação adequada, moradia. Quando a pessoa fizesse 18 anos, ela entrava na Usiminas.” (ENTREVISTADO RINALDO)

A cultura, então, é vista como algo que é possível de gerenciamento, de manejo. Formada inicialmente pelo fundador e pelos seus primeiros líderes, ela é formatada, conscientemente, a partir de valores definidos. Quando Rinaldo diz:

**“A própria Usiminas formatou sua gestão, com os valores da Empresa.** A maioria das pessoas ficava na Usiminas desde que entravam até se aposentar. A Empresa era totalmente diferente do que já existia no país. É uma equipe unificada, orientada, qualificada, as pessoas se comprometem com a empresa, são treinadas na Empresa, se aposentam após trabalhar na empresa, então é um modelo diferente e com uma visão social muito forte.” (ENTREVISTADO RINALDO)

Ee está opondo empresas que formam sua própria gestão/cultura/valores àquelas que importam valores de outras culturas. Está, ao mesmo tempo, reforçando uma identidade: a Usiminas era ela, diferente de tudo o mais. Claramente, Rinaldo está criticando a nova direção, que assumiu em 2010, ao usar como exemplo de valor da Usiminas o emprego duradouro, até a aposentadoria, visto que uma das primeiras ações após sua saída foi a demissão dos mais antigos e a contratação de *pessoas do mercado*.

Nesse outro trecho, ele critica a tentativa de mudança da cultura, afirmando que “valores não se mudam”. Não no sentido de que não podem ser mudados, mas no sentido de que *não devem* ser mudados.

Essa mudança tem os conceitos totalmente diferentes do que eu acredito. **Transformações, mudanças têm que ser feitas, mas valores não se mudam.** Eu acho que a Usiminas está perdendo valores importantes. **A Usiminas nunca adotou a cultura da colcha de retalhos, onde pessoas de várias culturas se juntam e você administra aquilo.** Isso acontece na maioria das empresas e a Usiminas nunca usou isso. (ENTREVISTADO RINALDO)

Uma das definições de valor, de Rinaldo, é a seguinte.

Valores nada mais são que sedimentação das inúmeras experiências vividas pelo indivíduo ou pela coletividade e que são transmitidas de geração para geração, até que se transformem, naturalmente, em leis, princípios ou mesmo costumes que passam a orientar e reger aquela sociedade. (SOARES, 2005, p. 25)

Teria Rinaldo lido Berger e Luckmann (1985)? Nesta definição está presente a ideia de que o processo de socialização seria responsável pela definição das leis, princípios e costumes de um determinado grupo, ou coletividade, assim como está contida a noção de naturalização.

Ao mesmo tempo, Rinaldo reserva para a própria Empresa, reificada, o papel de garantir a socialização de seus membros. No fragmento abaixo, ele diz que a Empresa deve ser uma “mestra” para os empregados:

**A empresa consciente da amplitude do seu papel precisa ser um pouco “mestra”.** Convivendo com a sua cultura, os empregados, quando satisfeitos, transformam-se em autênticos multiplicadores dos valores que assimilaram, compartilhando-os com a família e com o grupo social que frequentam. (SOARES, 2005, p. 86)

A análise do fragmento, no entanto, revela que, nessa coletividade, Rinaldo reserva à empresa mais do que o papel de mestre: o papel de pai/mãe. A Empresa, nessa visão, é mais um espaço de socialização primária do que secundária, visto que dela emanariam os valores essenciais, fundadores, que serão posteriormente compartilhados em outras instâncias. Inverte-se, assim, a ordem proposta por Berger e Luckmann (1985), sendo que a empresa passa a ser vista como o principal espaço de convivência do empregado, a fonte da qual ele bebe valores. Nessa fala, some o indivíduo como ator. O empregado, desprovido de valores, não contribui, com suas experiências vividas, para a formação dos valores da comunidade, mas apenas os reproduz, multiplica, expande.

São muitas as ambiguidades que aparecem no discurso do ex-presidente, que parece atender ora um interesse, ora a outro. Falando das mudanças ocorridas na Usiminas após sua saída, Rinaldo também critica o que ele chama de “cultura da colcha de retalhos”. Claramente, ele está se referindo à contratação, pela gestão que o sucedeu,

de *peessoas de mercado*, vindas de empresas de setores diferentes e, segundo reza a ideia dominante, *culturas* diferentes. Mas, se Rinaldo não concorda com a cultura “colcha de retalhos”, talvez seja porque os retalhos são muitos. Pois ele foi um dos grandes responsáveis pelo fortalecimento da noção da “cultura nipo-brasileira”.

“E a Usiminas foi o primeiro grande investimento dos japoneses fora do seu país, depois da guerra. É por isso que a Usiminas é tão importante no Japão. E assim surgiu a Usiminas, sempre com essa visão carinhosa com as pessoas. **Na época se formatou certos conceitos e buscou-se assimilar os valores da cultura japonesa e da cultura do povo mineiro.** Então irá se encontrar valores como trabalho em equipe, hierarquia, respeito às pessoas, a formação e o treinamento que seria feito dentro da própria empresa. E, além disso, os valores do povo mineiro que é o trabalho voltado para a terra, à família. Pode-se assim associar os valores das duas culturas. (ENTREVISTADO RINALDO)

Ele reforçou o mito dos samurais, como se não soubesse, como uma das pessoas mais antigas na empresa, que os sete samurais eram “[...] aquela meia dúzia de engenheiros recém-formados mandados ao Japão”, como dizia Verano (1987), um dos mais primeiros dirigentes. Fala nos samurais com excessiva reverência e contribui para fortalecer a ideia – com desdobramentos concretos – de que os samurais, como convém aos samurais, e seus descendentes, eram – e deveriam ser – intocáveis.

“[...] quando eu entrei na escola [de Engenharia] a Usiminas estava contratando os primeiros engenheiros, os Sete Samurais.” (ENTREVISTADO RINALDO)

Na mesma linha, o ex-presidente reforçou, ao longo de sua gestão, a importância simbólica do Japão. Além disso, Rinaldo montou no seu escritório uma exibição só de objetos japoneses, a maioria presentes dos parceiros em diversas ocasiões. Algumas peças eram usadas na decoração da empresa. E Rinaldo introduziu (ou fortaleceu) também algumas práticas japonesas populares, como a utilização do boneco *Daruma-san*<sup>106</sup>.

“No Buffet do aniversário [da empresa, Rinaldo] já aproveitava para fazer **um brinde ao imperador e era enviado ao Japão com os cumprimentos.** [...] aniversário de 66 anos do Dr. Rinaldo os japoneses ofereceram uma homenagem especial a ele.” (ENTREVISTADO 32)

---

<sup>106</sup> Esse boneco é vendido em barraquinhas próximas aos templos e santuários japoneses, no ano novo, e está ligado à concretização de sonhos e desejos. Ele vem sem os olhos, ou pupilas, pintados. O dono do boneco pinta um olho e faz um desejo. Quando (e se) o desejo for atendido, pinta-se o outro olho. Nesse período, tem-se a impressão de que o boneco está vigilante, atento para que o desejo se concretize.

“Dentro da Usiminas **tinha uma série de coisas de decoração do Japão**. Existem várias coisas que remetem ao Japão dentro do contexto da Usiminas.” (ENTREVISTADO 20)

O fato de dizer que tudo indica que Rinaldo fazia conscientemente esse movimento no sentido de valorizar o lado “nipo” da “Cultura Usiminas” não significa dizer que ele não tenha, como indivíduo, se interessado, se apaixonado, desenvolvido uma forte admiração pelo País e seu povo. Muito menos que não levasse a sério os rituais que implantou na Usiminas. O respeito, a admiração e, acredito que se possa dizer, o carinho pelos japoneses sempre existiu na Usiminas, por mais que tenha havido, sobretudo nos primeiros tempos, quando os japoneses ainda estavam na linha de comando, também conflito. Os sentimentos coexistem, dentro da Empresa e, decerto, na figura de seu ex-presidente. Ao longo dos anos, os sócios japoneses continuaram parceiros tecnológicos da Usiminas, embora em muitos segmentos a Usiminas concorresse com eles na venda de aço e de tecnologia.

Deixando de lado, contudo, tanto o respeito profissional como a admiração pelo povo, é importante registrar que os japoneses sempre foram sócios, isto é, donos. Em uma relação não-simétrica, a postura reverente do presidente contratado, ainda que bem remunerado, não surpreende. Os japoneses tinham capital, no sentido estrito, e simbólico. Rinaldo precisava de apoio para suas decisões. Apoio dos sócios. E foi para os japoneses e essa “japonidade” que Rinaldo apelou com frequência, fosse para fortalecer sua posição, justificar alguma ação, contrapor críticas ou para revestir-se, ele próprio, da imagem do “sábio oriental”.

Precisamos deixar de ser imediatistas e **adotar um pouco da sabedoria oriental** – somos responsáveis pelo futuro como foram responsáveis pelos nossos tempos os nossos ancestrais. (SOARES, 2005, p. 102)

Novamente, aparecem aí os japoneses, com toda a mitologia que se construiu em torno deles. Estão tão longe, são tão diferentes de nós, que não se pode compreendê-los, prevê-los, mas apenas admirar, com reverência, sua sabedoria ancestral. Quem precisa de uma eminência parda, com uma eminência japonesa por perto?!

Ao mesmo tempo, quando foi necessário, Rinaldo suprimiu o lado nipo da “Cultura Usiminas” sem dó nem piedade. A frase abaixo foi dita no contexto que cercava o programa de privatização empreendido pelo governo Collor. As privatizações geraram muita polêmica no país, tanto dentro quanto fora da Usiminas, como se verá com mais detalhes no tópico seguinte (5.2). Rinaldo se posicionou desde o início favorável à privatização, ao lado do governo e acompanhando o interdiscurso dominante

na época – o do Estado mínimo. No entanto, para acalmar os ânimos dos que concordavam com a privatização, apelou para o interdiscurso mais caro a eles: o do nacionalismo. Com muita habilidade, para agradar brasileiros gregos e troianos, some simbolicamente com os japoneses do mapa, ainda que por instantes.

Mesmo privatizada, **a Usiminas continuará sendo uma empresa autenticamente brasileira** e, como tal, terá sempre com o país seu primeiro compromisso, razão pela qual assume como seus os propósitos nacionais de progresso e de desenvolvimento. (SOARES, 2005, p. 126)

Segundo os entrevistados e a mídia, a indisposição de outros sócios com Rinaldo não era recente. Havia uma pressão do “mercado”, este ente invisível, por mais “agressividade” e “agilidade” da Usiminas.

“E **começou a vir uma onda forte patrocinada pela Vale** querendo uma mudança, falando que o Rinaldo estava a frente da Usiminas há muito tempo. A gente ficou sabendo que **o Roger Agnelli** [presidente da Vale, de 2001 a 2011] **tinha ficado ao Japão, pedindo a cabeça do Rinaldo**. A gente, quando eu falo, é um microgrupo.” (ENTREVISTADO 25)

“A saída dele foi de **divergência com o conselho e as políticas que ele sustentava na empresa**. [...] O Rinaldo tomava muitas decisões no longo prazo, era difícil ele traçar metas em curto prazo, então **isso não se encaixada no perfil de internacionalização do mercado atual**.” (ENTREVISTADO 20)

A empresa ideal, usada como contraponto, era a Mittal, que tinha adquirido muitas empresas e tornado-se a maior siderúrgica do mundo, deixando a Nippon Steel para trás. E, no Brasil, o “presidente ideal” de uma siderúrgica, usado como contraponto ao Rinaldo, era Jorge Gerdau Johannpeter, fundador e dono da Gerdau, que, nos últimos tempos tinha se aventurado no mercado internacional, adquirindo empresas em outros países, *inclusive* nos Estados Unidos (*o que seria o ápice do sucesso*). Com tantas críticas, quem segurava Rinaldo ainda na presidência da Usiminas e na presidência do Conselho, diz-se, eram os “sócios japoneses”.

“A essa altura **o Rinaldo já relacionava mais com a Nippon Steel do que com os outros acionistas**. Com isso, **os outros acionistas ficaram desconfiados** e decidiram trocá-lo. **Se dependesse só da Nippon, talvez ele tivesse continuado**, mas ela teria que trombar com muita gente.” (ENTREVISTADO 12)

E ironicamente, foi um elemento tido como da “cultura japonesa” que foi usado como argumento final para derrubar Rinaldo da presidência da Usiminas. No Japão, como em outros países, a aposentadoria aos 70 anos é uma prática nas empresas

privadas. Rinaldo completaria 70 anos em junho, apenas um mês depois do fim de mais um mandato de dois anos, cuja renovação dependeria da assembleia-geral.

“As críticas que se ouviam do Rinaldo é que a administração dele era centralizadora e lenta para se expandir tanto dentro, quanto fora do País. E o Rinaldo realmente gostava do poder, quanto mais ele tinha, mais ele queria. No ano que ele saiu, **ele completaria 70 anos e isso não era aceitável em nenhuma empresa.** [...] Primeiro é preciso dizer que **o Conselho procurou vários candidatos a presidente** e que o Rinaldo também indicou gente de dentro, só que **o Conselho foi claro com ele em não querer gente de idade.** E na maioria que o **Rinaldo indicou eram pessoas mais velhas.** No final ele indicou gente mais nova, mas o Conselho já tinha mudado de ideia, **não queria gente de dentro, mas sim gente de fora.**” (ENTREVISTADO 21)

Contudo, apesar de já se falar na queda de Rinaldo há mais tempo, o fato é que, na percepção dos entrevistados, até a última hora, Rinaldo não se conformou com sua saída da Usiminas e teria feito de tudo para tentar manter-se no poder, inclusive apelar para os amigos japoneses.

“[...] **a mudança a mim não surpreendeu** e não deveria ter surpreendido o Rinaldo também.” (ENTREVISTADO 21)

“**Ele [Rinaldo] foi várias vezes ao Japão tentar manter a presidência.** E ele tem uma **ligação muito forte com os japoneses**, ele é cônsul do Japão em BH até hoje. **Mas como eram muitos interesses, acabaram trocando a presidência** e colocaram o Marco Antônio na presidência.” (ENTREVISTADO 8)

“**Quando o Rinaldo fez a última viagem ao Japão a rádio-peão disse que ele tinha ido pra mostrar o seu trabalho e salvar o seu cargo.**” (ENTREVISTADO 5)

Alguns pontos em que todos os entrevistados concordam é que Rinaldo tinha muita competência técnica, o que foi fundamental para o crescimento da Usiminas a partir da privatização, e muito amor pela empresa.

“Ele é **uma pessoa de conhecimento técnico total.** E ele sabia quem era quem na empresa, pois ele andava a usina toda e conhecia todo o processo. Ele preferia ouvir as pessoas da Empresa a trazer pessoas de fora. Ele dava liberdade, mas jogava muita responsabilidade na pessoa também. Ele sempre foi **muito leal com as pessoas** e ao longo do tempo ele foi sabendo em quem ele poderia confiar, formando assessoria dele. Ele conhece a Empresa como um todo. **Ele é uma pessoa de uma personalidade incontestável.**” (ENTREVISTADO 17)

“**E o Dr. Rinaldo é muito perspicaz, que sabia tudo da Empresa,** ele era muito positivo para a Usiminas. A Usiminas conseguiu diversos prêmios internacionais atestando a sua qualidade sob o comando do Dr. Rinaldo. A dívida da Empresa era quase zero, a tecnologia era de ponta. Além disso, queria fazer uma nova usina para começar a internacionalização da empresa.” (ENTREVISTADO 12)

“Muita gente achava que era pelo poder [que ele queria ficar na empresa], mas **eu acho que ele sempre gostou da empresa, era a paixão dele a Usiminas, Ipatinga, paixão pelas pessoas que trabalharam pela Usiminas.**” (ENTREVISTADO 1)

Talvez, por isso, o que mais tenha incomodado os técnicos e gestores da Usiminas não tenha sido propriamente a saída de Rinaldo, mas a publicação de uma matéria na Exame sobre as mudanças implantadas pela nova gestão com o sugestivo título “Desconstruindo Rinaldo.”

**“Ele é uma figura que merece respeito dentro da história da Usiminas. Como todos eles têm erros e acertos, mas sempre teve boa intenção em querer fazer da empresa uma grande família.” (ENTREVISTADO 1)**

Como veremos adiante, havia dentro da própria Empresa um sentimento de que era preciso trocar o presidente, mas não se admitiu o que foi considerado uma falta de respeito com uma pessoa que foi tão importante na história da Empresa. No tópico seguinte, abordarei o tema da privatização que está diretamente ligado à chegada de Rinaldo à presidência da Usiminas.

## **5.2 O presidente, o sindicato e a privatização: novos compromissos**

*Vão-se os anéis, ficam os dedos.*

Rinaldo foi eleito presidente da Usiminas pela assembleia-geral de acionistas em 1990, com a missão de preparar a Empresa para a privatização. Como o Estado tinha participação majoritária, na prática, o presidente da empresa até a privatização foi indicado pelo presidente do País. No caso de Rinaldo, por Fernando Collor de Mello. A chegada de Rinaldo à presidência, que hoje é contada como uma etapa “natural”, teve que ser costurada. Muita gente mais antiga, de dentro da Empresa, não queria que Rinaldo ocupasse o posto. Havia outros candidatos “naturais” ao cargo, como diz este entrevistado.

**“O Rinaldo veio a ser presidente contra a vontade dos que foram seus chefes na época da usina. Alguns diretores [que ficavam em Belo Horizonte, e não na usina] gostariam de fazer o presidente como sendo algum deles ou mesmo a chefia da empresa. Eles não queriam alguém de dentro da usina em Ipatinga. Mas eu acho que ninguém nunca colocou em dúvida a capacidade do Rinaldo em chefiar a usina e a identidade que ele tinha com a empresa.” (ENTREVISTADO 10)**

E, do lado de fora, a pressão também era grande. Como se tratava de indicação política, abundavam sugestões de nomes. Ele negociou daqui, negociou dali, conquistou o apoio do sindicato, cujo presidente é o mesmo até hoje, e, por consequência, do



ministro do Trabalho da época, Antônio Rogério Magri, e do vice-presidente Itamar Franco.

Fernando Collor de Mello tinha sido eleito presidente da República pelo PRN no final de 1989, com o discurso da modernização do País<sup>107</sup> para fazer frente à globalização. Uma de suas bandeiras era a privatização de empresas estatais, dentro do interdiscurso do Estado mínimo que caracterizou o neoliberalismo.<sup>108</sup> A privatização foi bem recebida pelo empresariado e pelo setor financeiro e combatida no País pelos partidos de esquerda, cujo maior representante na época era o Partido dos Trabalhadores (PT), sindicatos filiados à Central Única dos Trabalhadores (CUT) e parte dos militares que se afinavam com o interdiscurso do nacionalismo. As críticas da oposição baseavam-se tanto no mérito da proposta quanto na forma como ela foi efetuada. Em primeiro lugar, a oposição entendia que áreas ou riquezas estratégicas de um país não deveriam ficar na mão da iniciativa privada, fosse nacional ou, pior, estrangeira. Em segundo, alegava-se que o governo queria vender as empresas nacionais “a preço de banana”.<sup>109</sup>

E a primeira empresa a ser escolhida para participar do programa de privatização de Collor foi a Usiminas. Em 22 de fevereiro de 1990, antes de Collor tomar posse, uma reportagem do jornal O Globo noticiou: “Novo governo deve iniciar privatização pelas siderúrgicas”. Nesta reportagem, um box destacava: “Usiminas encabeça a lista de empresas lucrativas, com lucro de 52,7 milhões de dólares”.

**Usiminas – Primeira siderúrgica da América Latina a superar a marca de quatro milhões de toneladas de aço bruto.** Exportou, em 1988, mais de um milhão de

---

<sup>107</sup> Collor retomou o discurso da modernidade e do progresso que marcou o Brasil no auge do milagre econômico e que encontrou grande respaldo junto à sociedade, depois de uma “década perdida” e tantos anos de inflação descontrolada.

<sup>108</sup> O neoliberalismo foi um movimento político e econômico iniciado pelo governo inglês da primeira-ministra Margaret Thatcher (1979-1990).

<sup>109</sup> Se até hoje há não há consenso sobre qual deve ser a participação do Estado na economia, tema retomado com a crise mundial de 2009, não há dúvidas de que a crítica em relação à forma como a privatização brasileira foi feita procedia. Como já foi fartamente comprovado, o governo gastava dinheiro antes da privatização, saneando as empresas que se encontravam deficitárias, vendia barato, aceitava títulos sem valor como pagamento e ainda assumia os planos de pensão dos empregados (CARVALHO, 2004). Segundo Almeida (2010), “uma marca distintiva do PND [Programa Nacional de Desestatização] do governo Collor foi a permissão para que os investidores comprassem as ações das empresas que seriam privatizadas em outras moedas além do Cruzeiro. Vários títulos públicos passaram a ser aceitos como moeda de compra. A grande parte desses títulos era composta por dívidas não honradas pelo governo, tornando-se conhecidos como “moedas podres”. A maioria dos pagamentos deu-se via utilização de Debêntures Siderbrás. Em segundo lugar, foram usados os Certificados de Privatização, seguidos pelas Obrigações do FND e as Dívidas Vencidas e Renegociadas. Na Usiminas, por exemplo, mais da metade do valor arrecadado constituía-se em SIBR, CP, OFND e DVR. Dos US\$ 1.494 milhões arrecadados, somente US\$ 39,1 milhões foram em moeda corrente.” (ALMEIDA, 2010, p. 284)

toneladas, principalmente para EUA, Japão, Coréia e Canadá, gerando US\$ 368 milhões. (MARANHÃO, 1990)

No mesmo dia, matéria publicada no jornal Estado de Minas dava conta de que a Associação Comercial de Minas defendia a privatização da Usiminas, concordando com o então presidente Luiz André Rico Vicente que considerava a empresa “pronta para ser privatizada”.

Em 14 de março, o Jornal do Brasil noticiou que o presidente da Usiminas, Luiz André Rico Vicente, havia sido escolhido para a Secretaria Minérios e Metalurgia, dentro do Ministério da Infraestrutura, um cargo do segundo escalão. A partir desse momento, a imprensa passa a noticiar também várias possibilidades de nomes para ocupar o cargo.

Em 17 de março de 1990, o Diário do Rio Doce, um jornal do Vale do Aço, região onde a usina está instalada, traz como manchete: “Diretor do Sindipa garante que Usiminas não será privatizada”. Segundo o jornal, “[...] o sindicalista [...] disse que o Sindipa tem a palavra empenhada do ministro do Trabalho, Antônio Rogério Magri, acerca da manutenção da estatal ipatinguense ‘ligada de alguma forma ao governo’”.

O então presidente da Usiminas, Luiz André Rico Vicente, se torna um dos principais defensores da privatização da Empresa. A Revista Veja, de 21 de março de 1990, traz uma matéria sobre a escolha de Luiz André para a Secretaria Minérios e Metalurgia, com o seguinte título: “O técnico Vicente”.

“Com a entrada do então deputado Roberto Cardoso Alves na direção do ministério, Vicente acabou nomeado presidente da Usiminas, em dezembro de 1988. Sob seu comando, a Usiminas – uma estatal que registrou seu primeiro lucro em 1987, depois de 25 anos de atividades – teve um resultado positivo de 239 milhões de dólares, em 1989. **“O único segredo é que a estatal foi administrada nos moldes de uma empresa privada”**, afirma Vicente. Durante sua gestão, **a Usiminas não contratou um único funcionário para se adequar à jornada de seis horas**, estabelecida pela nova Constituição. Enquanto outras siderúrgicas engordavam suas folhas de pagamento com novas admissões de funcionários, **a Usiminas optou por um remanejamento de pessoal e manteve o mesmo quadro de 3.800 empregados**. [...] Vicente é um defensor entusiasta da privatização das empresas públicas. **“Até a Usiminas deveria passar para a iniciativa privada”**, diz.” (REVISTA VEJA, 1990)

A mensagem é clara: se até a Usiminas que era lucrativa deveria ser privatizada, mais ainda as outras empresas, deficitárias. Em 22 de março, a Folha de S. Paulo dizia que, segundo Antonio Kandir, do Ministério da Economia, a Usiminas era uma boa candidata a iniciar o programa de privatização do governo.

No dia 24/03/1990, o jornal Hoje em Dia traz duas matérias com a posição oficial do sindicato: a primeira contra a privatização e a segunda a favor do nome de

Rinaldo para ocupar a presidência da estatal. Segundo a primeira reportagem, intitulada “Um não à privatização – Funcionários vão a Brasília brigar pela Usiminas”, o presidente do Sindipa, Luiz Carlos de Miranda Faria (que ocupava o mesmo posto em 2009) iria à Brasília para uma audiência com a ministra da Economia, Zélia Cardoso de Mell, e o Ministro do Trabalho e Previdência Social, Antonio Rogério Magri, para discutir o assunto. Ele se posicionava contra a privatização da siderúrgica baseado no fato de a Empresa ser lucrativa e cobrava uma promessa que Magri teria feito, ao se aliar a Collor. Segundo a repórter Malu Saad:

Outro argumento forte de Faria, é de que durante a campanha eleitoral, **Magri, como presidente da Central Geral dos Trabalhadores (CGT) prometeu que a Usiminas não seria privatizada se Collor fosse eleito.** O Sindipa apoiou o candidato do PRN. (SAAD, 1990) (Grifos meus).

Na segunda matéria publicada no dia 24 de março, o jornal Hoje em Dia informava que

[...] Luiz Carlos de Miranda Faria vai levar outra reivindicação dos metalúrgicos. **Os 12 mil trabalhadores da Usiminas querem indicar o novo presidente da estatal [...]. Até o momento, o único nome indicado pelos metalúrgicos é o do diretor de Operações da Usina, Rinaldo Campos Soares.** (SAAD, 1990) (Grifos meus)

Em 28 de março, um jornal local, o Diário do Aço, trazia uma reportagem extensa na qual Rinaldo, *como diretor de operações*, dava garantias aos trabalhadores em nome da empresa.

#### **Usiminas descarta demissões apesar de ajustes econômicos**

Ipatinga – Visando promover adaptações às diretrizes do plano econômico Collor de Melo<sup>110</sup>, **a Usiminas promoverá drástica redução no uso dos insumos e das horas-extras**, incentivando a compensação das mesmas ao invés do funcionário recebê-las. A informação é do chefe-geral de operações da empresa, engenheiro Rinaldo Campos Soares, **descartando a possibilidade de demissões no seu quadro de pessoal.**

Buscando a contenção dos custos, **a siderúrgica pretende ainda promover treinamentos e capacitação de seu pessoal apenas com recursos próprios**, passando ainda por uma significativa reprodução (sic) de número de viagem a serviço. O rescalonamento das férias de seus funcionários também será encentivado (sic).

---

<sup>110</sup> No dia 16 de março, um dia após sua posse, o presidente Collor anunciou um conjunto de reformas e medidas econômicas com o objetivo de controlar a inflação. O Plano Collor procurava estabilizar a inflação pelo "congelamento" do passivo público e restrição do fluxo de dinheiro em circulação. Sem sucesso, o plano causou forte redução no comércio e na produção industrial.

As obras e serviços que não tiverem sido iniciadas serão adiadas, bem como sofrerá paralisação a compra de novos equipamentos, para a área da fábrica. Por fim, garante o diretor de operações, pretende-se promover uma campanha generalizada no âmbito do setor de produção, conscientizando toda a equipe a reduzir o consumo de material.

**Rinaldo Campos Soares reconheceu que o momento é de muitas dificuldades, mas “a Usiminas se esforçará em manter a sua equipe, como já aconteceu nas recessões de 1980 e 1984.”** (DIÁRIO DO AÇO, 1990a) (Grifos meus)

Logo depois, em 5 de abril, outro jornal da região, o Diário do Rio Doce, anuncia medidas concretas, tomadas por Rinaldo: adiamento de férias e do pagamento do “girafão”, o 14º salário dos empregados. (DIÁRIO DO RIO DOCE, 1990).

Ou seja, se Rinaldo ainda não era o presidente de direito, no meio da crise, agia como presidente de fato. Alguns dias depois, noticiava-se que, em março, a produção da Usiminas tinha caído 50%. (ESTADO DE MINAS, 1990). Logo em seguida, o Diário do Aço trouxe uma reportagem com o título: “Rinaldo afirma que a Usiminas não teme o processo de privatização”. De acordo com Rinaldo, *ainda diretor de Operações da usina*:

“[...] **Não devemos temer o processo de privatização.** A Usiminas opera em **termos mais profissionais possíveis, com organização e disciplina** e é uma empresa consolidada ao longo dos anos. Portanto, **nenhum funcionário deve temer a privatização, se o processo permitir uma amplitude maior à empresa, criar opções mercadológicas e oportunidades de capacitação profissional de seus trabalhadores**”, entende Rinaldo Soares, **ao defender, porém, a privatização a ser implantado pelo governo.**

E faz um alerta: “**Quem esquece o social não consegue retirar o máximo de produção.**” (DIÁRIO DO AÇO, 1990b). (Grifos meus).

Nessa fala, Rinaldo apresenta um resumo do novo discurso que caracterizaria a empresa a partir dessa época: foco no mercado com valorização dos trabalhadores e responsabilidade social. A privatização é justificada pelas possibilidades de crescimento advindas da globalização, as novas “opções mercadológicas”. O tema da empregabilidade<sup>111</sup>, que também surge no contexto do neoliberalismo, como resposta às

---

<sup>111</sup> Por empregabilidade, entendia-se que a responsabilidade pelo emprego passava a ser do trabalho e não do capital – uma das poucas de suas responsabilidades até então, diga-se de passagem (gerar lucros para o acionista, pagar impostos e gerar empregos sempre foram consideradas responsabilidades do capital, antes mesmo de oferecer produtos de boa qualidade à comunidade). Ou seja, os empregados deveriam *gerir a própria carreira*, adotando duas ações básicas: 1) investir na capacitação contínua, para estarem sempre preparados para qualquer intempérie (já que nesse discurso é a mão invisível do mercado que causa as demissões, uma fatalidade, nunca uma incompetência administrativa ou uma opção) e garantirem seu lugar, pois nestas horas *ficam os bons, os melhores conseguem outros empregos*; e, 2) *manter sempre uma postura aberta frente à mudança, estar pronto para se adaptar* à nova realidade. É a volta da teoria de sistemas, piorada e aplicada aos indivíduos. Darwin puro: na seleção *natural*, sobrevivem os mais

críticas sobre as demissões em massa que acompanhavam as privatizações, os downsizings e os processos de reengenharia, aparece implícito nesse fragmento (“criar [...] oportunidades de capacitação tecnológica”). E, para finalizar, Rinaldo – antecipando em alguns anos o fortalecimento deste discurso no Brasil – introduz nesse fragmento discursivo o tema da Responsabilidade Social<sup>112</sup>.

O “compromisso com o social”, não só por responsabilidade, mas também por necessidade, para gerar lucros para a própria empresa (“o máximo da produção”) não era um interdiscurso forte em 1990, como ocorre hoje. Todavia, Rinaldo, habilmente, buscou a “ação civilizadora” no passado da empresa como argumento de que, com a Usiminas e em Ipatinga, tudo seria diferente e ninguém deveria “temer” a privatização. Quem garantia? Rinaldo, o *Diretor de Operações*, que ainda não era presidente, estava garantindo. O detalhe é que Rinaldo na época ainda não tinha a menor condição de garantir nada – era um diretor da empresa, não o presidente. Criando o fato simbólico, contudo, tornou-se ele próprio uma garantia. E com a pressão do sindicato e o apoio do vice-presidente, o governo parece ter se convencido de que Rinaldo era mesmo uma boa “garantia” a ser dada aos trabalhadores para que estes apoiassem a privatização. Ao relatar o episódio em 2009, ele diz:

“A Usiminas foi escolhida pelo governo, então **foi passado** que isso seria bom para a Usiminas e **nós deveríamos participar**.” (ENTREVISTADO RINALDO).

Na sequência, o jornal Estado de Minas informa que o vice-presidente Itamar Franco, um mineiro, apoiava o nome de Rinaldo para a Usiminas. De acordo com a matéria, Itamar havia enviado um ofício ao ministro da Infraestrutura, Ozires Silva, recomendando o nome do Rinaldo, após receber os membros da diretoria do Sindicato de Ipatinga. Segundo a reportagem.

---

fortes e os que se adaptam a qualquer coisa, mudando de pele, de cor, de hábitos, perdendo uma asa aqui, um bico ali.

<sup>112</sup> A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com a filantropia. Após a Grande Depressão de 1929, com a maior intervenção do Estado na economia americana, e a ameaça comunista ao sistema capitalista, após o fim da Segunda Guerra Mundial, as empresas precisavam mostrar para o Estado e para a sociedade que o mercado conseguia manter-se livre, regulado pelas suas próprias leis e que o capitalismo podia ser bom e produtivo, sustentando assim o modelo social vigente. Surge, então, o conceito de Responsabilidade Social. A evolução do conceito com a incorporação dos anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações é decorrente do esgotamento do modelo industrial e pressão de grupos organizados. Muitas vezes, voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e por último, desenvolvimento sustentável vem sido utilizados de forma intercambiada com o conceito de Responsabilidade Social (ALVES, 2003; TENÓRIO, 2004).

[...] [Itamar] Conversou com eles [membros da diretoria do Sindipa] demoradamente, **ouvindo suas argumentações** sobre a questão da privatização e a escolha do novo presidente da Usiminas. Ao final, **manifestou sua concordância com a necessidade de prestigiar os quadros da própria empresa** e de ouvi-los no processo da eventual privatização da companhia. (ESTADO DE MINAS, 1990a). (Grifos meus).

Logo após essa data, a imprensa informou diversos nomes, que estariam sendo cotados para o cargo, além de Rinaldo e, no loteamento de cargos tradicional, discutia-se a quem caberia a indicação, se ao PRN de Collor, ao vice Itamar ou outros apoiadores.

No dia 25 de abril, Rinaldo Campos Soares é eleito o presidente da Usiminas, na assembleia-geral dos acionistas. A reportagem do Diário do Aço no dia seguinte à eleição, logo após a eleição, é mais uma homenagem a Rinaldo do que propriamente uma notícia.

Com o título “Rinaldo merece”, o jornal *informava* que:

[...] O aeroporto de Ipatinga ficou superlotado na tarde de ontem, com a presença de milhares de pessoas, superando o movimento registrado na chegada de governadores e astros populares. Eram funcionários da Usiminas, empresários e outras lideranças da comunidade aguardando a **chegada do engenheiro Rinaldo Campos Soares, eleito presidente da Usiminas.**

Presenciamos esse momento e podemos afirmar que todos os lances foram carregados de **muita sinceridade e uma emoção espontânea**, quebrando aquela frieza que marca as coisas meramente protocolares.

Rinaldo ficou comovido, e depois do abraço à esposa Conceição procurou agradecer a cada um dos amigos e personalidades presentes. [...]

**“Mas a vitória de Rinaldo, além de representar um reconhecimento a um profissional competente, serve para tranquilizar os ipatinguenses, que conhecem o amor e a dedicação que o mesmo sempre demonstrou com relação aos problemas da empresa e da comunidade.** (DIÁRIO DO AÇO, 1990c). (Grifos meus)

Essa reportagem mostra como Rinaldo já era personalidade importante na comunidade de Ipatinga. A vitória dele é recebida com esperança: o amor dele à empresa e à comunidade tranquiliza os cidadãos, na visão representada pelo jornal, diante da ameaça da privatização e as demissões que em geral se sucedem.

Ele toma posse no dia 1º de maio, data duplamente simbólica: dia do trabalhador e 27º aniversário da inauguração da usina integrada. O fato foi divulgado por toda a imprensa que, a partir do discurso de posse, associa de imediato a figura de Rinaldo com a privatização.

O Estado de Minas destacou: “Usiminas pronta para a privatização”:

Durante sua posse na presidência da Usiminas, ontem, Rinaldo Campos Soares assegurou que não haverá ônus para os funcionários da empresa nesse processo de transição econômica. [...] Segundo ele, **sua intenção é conduzir o processo de privatização da empresa sem que haja traumas, contando, inclusive, com a participação do sindicato dos trabalhadores.** (ESTADO DE MINAS, 1990b)

Outras manchetes ou legendas do mesmo dia foram:

- “Usiminas quer processo [de privatização] sem traumas” (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 1990);
- “Usiminas – Rinaldo assume presidência defendendo a privatização” (manchete) (DIÁRIO DA TARDE, 1990);
- “Para Rinaldo Soares, o maior desafio é conduzir o processo de privatização sem provocar sequelas” (legenda). (DIÁRIO DA TARDE, 1990);
- “Contenção: Usiminas corta até cafezinho” (DIÁRIO DO AÇO, 1990d);
- “Rinaldo descarta demissões e diz que licença [licença-remunerada ou férias coletivas] ‘é o ultimo recurso’ (DIÁRIO DO AÇO, 1990d);
- “Rinaldo garante que “Girafão” será pago” (DIÁRIO DO AÇO, 1990e).

Ou seja, Rinaldo reafirma o compromisso, já tinha assumido antes de se sentar na cadeira de presidente, de minimizar os efeitos da privatização para os trabalhadores. Ele usa as palavras “ônus”, “traumas”, “sequelas” e corta o simbólico cafezinho, ao mesmo tempo em que garante o “girafão”. Isto é, reforça a lógica de corte de custos, já apregoada por Rico Vicente, o último presidente antes da privatização, ao mesmo tempo em que promete preservar o que for mais importante para o empregado.

Após a posse, o nome de Rinaldo praticamente some do noticiário. Várias reportagens, entretanto, dão conta de que o Sindipa, filiado à Força Sindical, e a CUT, embora em polos contrários politicamente, estavam contra a privatização. Há notícias de protestos, promessa de ocupação pacífica da usina e manifestações, em Ipatinga e em Belo Horizonte.

A posição oficial do sindicato na época foi contrária à privatização, fazendo um certo barulho, manifestando-se na mídia contra a privatização da Usiminas e promovendo algumas manifestações, mas não há como negar que o Sindipa foi um dos atores que contribuiu para a escolha de Rinaldo, quando ele já defendia abertamente a privatização. Além disso, o sindicato que reunia os empregados da Usiminas, que segundo Tuler (2007), nasceu pelego, tinha apoiado Collor e estava afinado com o

discurso do “sindicalismo de resultados”<sup>113</sup> assim como o Ministro do Trabalho, oriundo da CGT. Mesmo que a decisão de privatizar a Usiminas, empresa lucrativa, tenha sido uma surpresa para os dirigentes sindicais de Ipatinga, ou mesmo uma traição ao apoio dado a Collor, o Sindipa parece ter partido da convicção de que a privatização já era fato decidido. Nessa perspectiva, a ação “defensiva” e “propositiva” (ALVES, 2000) incluía promover ou aceitar uma “parceria entre capital e trabalho” defendida pela Força Sindical.<sup>114</sup>

Para um gestor, a participação do Sindipa na indicação de Rinaldo mostra como o relacionamento empresa-sindicato já era bom nesta época.

“Até 2008 a relação da Usiminas com o sindicato sempre foi muito boa ao ponto de, em 1989, **o presidente do sindicato levar o Rinaldo para tentar ser nomeado presidente da Empresa.** O relacionamento do presidente do sindicato na época era com o ministro Magri, da época do Collor. Demorou um pouco, mas o Rinaldo acabou sendo nomeado presidente da Usiminas, com apoio do Magri, que era ministro do trabalho, contribuiu com indicação do Rinaldo para a presidência. O Magri, e o Luis Carlos Miranda que era o presidente do sindicato. E o Rinaldo sempre reconheceu isso. Então o relacionamento era muito bom.” (ENTREVISTADO 6)

A Usiminas, como a primeira empresa a ser privatizada, apresentou a alternativa de parceria capital-trabalho, a partir da compra de uma parte das ações pela Caixa dos Empregados. Essa estratégia foi utilizada posteriormente por várias outras empresas. No entanto, passados alguns anos da privatização, o que se viu, na maioria dos casos, foi uma diminuição progressiva da participação dos empregados no capital das empresa.

Em 2005, o jornal do Sindipa trouxe um balanço da privatização. Segundo o jornal, a

**Usiminas e seus trabalhadores** inauguravam então um **novo ciclo em sua história.** Os trabalhadores da Usiminas **adquiriram 20% das ações da siderúrgica** (10% de ações nominais e 10% ordinárias) e passaram a ter **participação nos lucros da empresa.**” (SINDIPA, 2005) (Grifos meus)

O presidente do sindicato, Luiz Carlos de Miranda, afirmava que:

<sup>113</sup> O sindicalismo de resultados, contraposto a um “sindicalismo de confronto”, assumiria uma expressão política mais clara com a criação da Força Sindical, em 1991. Com estratégias propositivas (embora também houvesse uma tendência nessa linha no interior da própria CUT), sob a era neoliberal, esse “novo sindicalismo”, cada vez mais defensivo, estava disposto a incluir, em sua pauta de resistência, a parceria com o capital. (ALVES, 2000; CARVALHO NETO, 2001).

<sup>114</sup> “A Força [Sindical] militou contra a greve geral de 1991 - greve de protesto à política econômica do governo Collor [...] A central tinha acabado de conquistar a direção do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga quando houve o processo de privatização da USIMINAS em 1991. Medeiros [presidente da Força Sindical], na época, fez uma intensa campanha na imprensa e entre os próprios funcionários da siderúrgica a favor da privatização, defendendo a participação dos funcionários na compra de lotes de ações (clubes de investimento) - recurso este aceito pela direção da estatal e pelo BNDES. Como de praxe, criticava a linha de resistência adotada pela CUT.” (GIANNOTTI, 1994)



[...] sob controle da iniciativa privada, mais do que nunca a empresa pertence ao trabalhador metalúrgico. “Antes, quando a empresa era estatal, diziam que a Usiminas era do povo. [...] Mas os trabalhadores nunca participaram dos resultados. Depois da privatização, em 1991, os empregados se tornaram verdadeiros parceiros da siderúrgica.” (SINDIPA, 2005)

Além das ações promovidas pelo sindicato na época, a privatização da Usiminas, uma empresa lucrativa, mobilizou boa parte da sociedade. Houve vários protestos coordenados pelo PT e CUT, com uma grande manifestação no dia previsto para o primeiro leilão, que não ocorreu, a venda acabou sendo efetuada no dia 24 de outubro de 1991.

Internamente, a privatização também parece ter dividido a liderança da Empresa. De todos os ouvidos, apenas um gestor disse que foi pessoalmente contra a privatização. Segundo ele, a maioria dos empregados era contra, inclusive engenheiros e chefes e nem a diretoria estaria fechada em torno da questão. Para esse gestor, Rinaldo teria assumido a liderança do processo em função de interesses particulares, o que não foi relatado por nenhum outro entrevistado.

“O presidente [Rinaldo] liderou o processo de privatização, apesar da competência dele, ele liderou porque pessoalmente foi beneficiado por isso, acho que foi muito privilegiado pessoalmente. Na época a coisa era diferente de hoje. [...]”

[Antes da privatização ser realizada] Todos diziam aquilo que pensavam. [...] Quando você comentava **em reunião de chefia ou de engenheiros ou mesmo na usinas, todos falavam. O sindicato apoiava a não privatização na época. A engenharia nunca fez greve na vida, mas na época da privatização, a Empresa praticamente parou e o Rinaldo teve que atuar de uma forma política para apaziguar a situação.** O sindicato sugeriu que se parasse e **não houve uma coordenação por parte dos diretores.** Nós recebemos uma orientação que deveria ser a favor da privatização, mas eu não concordava. Eu sou chefe de divisão, **eu tinha que orientar meus funcionários [a favor da privatização], mas não orientei.** Houve resistência contra a privatização muito forte. [...] Teve ameaça de greve em BH, greve em Ipatinga que há séculos não tinha. Foi em 1990 ou 1991. Tudo contra a privatização. Uma parada de um dia ou dois. (ENTREVISTADO 7)

O entrevistado não deixa claro o que entende por apaziguar a situação de forma política, mas reforça que Rinaldo liderou o processo. Em outro trecho do depoimento, o entrevistado justifica as razões da discordância de chefes e engenheiros, deixando claro que não se tratava de motivo ideológico, mas técnico, racional.

“**Não era questão de nacionalismo e nem nada,** é pelo modo que a coisa foi feita. Nós vivemos e compreendemos que deveríamos vender o aço a preço de custo para viabilizar o País como um todo, mas vender a Usiminas por 1,2 bilhões de dólares em moeda podre, para banqueiro, fazer doação de patrimônio público para patrimônio privado. Isso valeria 300 milhões de dólares hoje, isso vale uma coqueria atualmente. **O que se fez foi uma doação.** [...]”

Os banqueiros que compraram a indústria venderam foi quatro ou cinco vezes alguns anos depois e se retiraram da Empresa. **A usina não ganhou nada no processo.** Não

houve um processo de capitalização da Empresa. (enfático) Era geral mesmo [a percepção de que a empresa estava perdendo com a privatização].” (ENTREVISTADO 7)

Mais adiante, ele relata a pressão que havia, vinda do governo federal, até então o empregador, para que as pessoas na empresa aderissem à ideia da privatização. Ele também se refere à contratação da Booz Allen que, no entanto, foi realizada após a privatização, no que outro entrevistado chamou de “*day after*”.

**“Só que havia uma orientação do governo federal no sentido de fazer isso e quem não seguisse eram alijados no processo. [...] Se você não concorda, você sai. Contrataram-se algumas empresas estrangeiras que fizeram a triagem dentro da empresa, quem deveria ficar ou não. A Booz Allen introduziu uma nova sistemática. Um dia disseram que eu era resistente à mudança. Sou mesmo. Eu falei que era contra a privatização da forma que era feita, eu estava fazendo porque eu estava recebendo ordens, mas eu não concordava.”** (ENTREVISTADO 7)

A fala dele é contraditória: apesar de ter dito que quem era contra a privatização era cortado, ele próprio, que foi abertamente contra, só deixou a Empresa por ocasião da entrada da nova gestão. Uma possível explicação vem logo adiante:

**“Isso gerou um conflito entre ele [Rinaldo] e a liderança interna da Usiminas. Mas a Empresa funciona como uma família, que se discutem as coisas, mas quando a decisão era tomada, todos remavam na mesma direção.** Quando a privatização ocorreu, não se discutiu mais isso. [...]” (ENTREVISTADO 7)

Os demais entrevistados falaram pouco sobre o processo da privatização, sem entrar muito no mérito sobre se a Usiminas realmente deveria ter sido privatizada ou a forma como isso ocorreu. O que mais apareceu nas falas foi o fato de que havia uma preocupação com as consequências para os empregados e a cidade de Ipatinga e que a privatização trouxe consigo duas consequências positivas: o crescimento da Empresa e a atuação da Usiminas dentro da visão de responsabilidade social. Em relação ao primeiro ponto, alguns entrevistados comentam.

“Havia essa dúvida do que aconteceria com a empresa, que era uma “mãe” para Ipatinga, que construiu clubes, hospital, escolas” (ENTREVISTADO 1)

“O pessoal no começo teve medo, mas teve um trabalho grande da direção mostrando a irreversibilidade e mostrando o potencial da empresa em andar sozinha, enfatizando os pontos positivo. **E a Empresa fez questão de mostrar que tudo continuaria da mesma forma.** [...] Que não iria mandar ninguém embora, que não pararia de olhar o clube, vender o hospital, que a filosofia continuaria manter a cultura, que nada iria mudar, o ambiente de trabalho continuaria o mesmo. [...] **Existia a preocupação com a perda da cultura da Usiminas. Os valores dela, o respeito ao funcionário.** Essa ligação da empresa e funcionário é muito interessante.” (ENTREVISTADO 17)

Sobre esse trabalho da empresa em mostrar que “tudo continuaria da mesma forma”, Oliva (2002, p. 154) afirma que a comunicação do processo de privatização na Usiminas de fato foi bem-sucedido, visto que a empresa “[...] se dispôs a manter inúmeras reuniões com os gerentes, operadores, sindicalistas, órgãos de representação da sociedade local e imprensa, para explicar como o processo de privatização seria conduzido.”

Em relação às demissões, o processo na Usiminas não foi considerado traumático pelos entrevistados. De acordo com Oliva (2002), apesar do protesto dos sindicatos na época, as siderúrgicas privatizadas demitiram muitos empregados. No entanto, enquanto Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e a COSIPA realizaram PDIs (Plano de Desligamento Incentivado), oferecendo vantagens para os que se interessavam pela demissão, a CSN e a USIMINAS desligaram aposentados e “[...] excepcionalmente funcionários com desempenho ou comportamento abaixo das expectativas” (OLIVA, 2002, p. 156).

Segundo Pardo (2010), o nível de empregos no setor siderúrgico caiu de 167.414 empregados, em 1989, para 77.547 empregados, em 1996. Na Usiminas, o número de empregados que era de 13.413, em 1990, caiu para 12.480 um ano depois, quando foi privatizada, e para 8.990, em junho de 1997 (VEJA, 1997; CRIVELLARI, 2000).

“O **Rinaldo participou ativamente do processo** de privatização e logo depois que foi privatizado ele deu continuidade à política da Empresa. **Ele não saiu demitindo** em massa na Empresa.” (ENTREVISTADO 15)

“Você tinha certeza de que a menos que você matasse ou roubasse, **você tinha certeza do pleno emprego**. Se você fosse competente, você teria pleno emprego e estava participando junto com você. **Mesmo depois da privatização, isso continuou muito forte** a filosofia continuou até dois anos atrás.” (ENTREVISTADO 7)

Os entrevistados também fizeram muitas referências ao que eles chamam de vantagens da privatização, principalmente a diminuição da burocracia (a americana Booz Allen foi chamada novamente) e a possibilidade de expansão, com a compra de outras empresas e a entrada em outros segmentos.

“Logo que privatizou, o Rinaldo contratou a Booz Allen para fazer um *day after* da privatização. **A Booz Allen tentou racionalizar a empresa**. Ela não mudou muito porque a organização já era boa, mas diminuiu bastante a burocracia da empresa, papelório, reduziram efetivos, cortou cargos.” (ENTREVISTADO 21).

“Com a privatização, então você saiu de uma empresa regida pelo Estado, que foi importante na vida da Empresa viabilizando-a, mas o **Estado a partir de certo**

**momento estava atravancando o desenvolvimento da Empresa.** A privatização veio para **libertar a Empresa.** Então os resultados apareceram com a privatização. **A Usiminas se adaptou, formatou um novo sistema sem perder os seus valores.** (ENTREVISTADO RINALDO)

“Então a **privatização veio como o reconhecimento de uma racionalização dentro da empresa,** como forma de diminuir burocracia, ficar livre da Siderbrás, que para nós era um atraso de vida. Para fazer qualquer coisa era preciso ir à Brasília. **A permanência do corpo diretor contribuiu muito para a boa continuidade para a empresa** mesmo depois da privatização.” (ENTREVISTADO 15)

Entretanto, na opinião de um entrevistado que saiu da Usiminas quando esta ainda era estatal e voltou com ela já privatizada, as mudanças administrativas não foram tantas assim.

“É que os procedimentos internos eram muito burocratizados pelas exigências do Estado. Todo procedimento administrativo para conduzir determinado processo, as normas técnicas de licitação, as normas de análise financeira. Era aquela rigidez, onde muitas coisas que poderiam ter sido evoluídas em um curto espaço de tempo demoraram a mudar. **Não teve tempo de mudar, de fazer uma mudança muito radical. (ironia). Até porque as pessoas não estavam fáceis não. Elas ainda estavam muito arraigadas a um processo mais administrativo imposto pelo Estado.**” (ENTREVISTADO 30).

De todo modo, esse desejo de se ver livre das amarras da máquina estatal era forte na época, segundo outro entrevistado, ligado à alta gestão. Segundo ele, a privatização começou a ser preparada dentro da Usiminas muito antes de ela acontecer.

“Nós fizemos um planejamento, que foi muito legal, e nós adotamos uma metodologia, **o planejamento da Usiminas** dentro de um cenário liberal-democrata e nós começamos a conversar em todos os níveis da Empresa dentro dessas alternativas. Eram umas seis pessoas ligadas a esse chefe, mas eram todos analistas. Nós dividimos por área de interesse, o que era financeiro, de informática, dentro de um cenário ativo. Isso foi riquíssimo. **Você sentia claramente a linha de quem partilhava de dar um tiro a frente e quem temia. Isso foi em 1988.** A Usiminas foi a primeira empresa privatizada e **dentro da empresa havia pessoas mais liberais e pessoas mais conservadoras.** [...] Eu acho que ela era **tipicamente dividida. O pessoal de operação era mais estatizante.** [...] e com o conhecimento dos presidentes, diretores, a gente fez esse trabalho.” (ENTREVISTADO 25)

Passado o processo de privatização, o que parece ter ficado na memória foi o sucesso de Rinaldo na transição de empresa pública para empresa privada, exatamente como ele prometeu, sem “traumas” ou “sequelas” e o cumprimento do compromisso com “o social”. Embora os trabalhadores tenham perdido diversos benefícios, o que valeu na época o apelido de “madrasta” e mesmo “bruxa malvada” à Usiminas, passada mais de uma década a avaliação dos entrevistados é positiva.

**“O Rinaldo conseguiu fazer a privatização da Empresa e ele fez isso de maneira brilhante. [...] Ele não tinha vivência política quando ele assumiu a presidência, mas ele conseguiu perceber. Ele pôs os funcionários do lado dele, e foi dado a ele um voto de confiança, inclusive nas compras das ações. A gente comprou 10%, depois isso passou pra 20%. Hoje em dia é fácil falar, mas na época era difícil comprar 10%. Mas o Rinaldo soube negociar isso, dando aumento de salário para compensar a compra das ações. Isso criou confiança e não gerou sentimento negativo. O Rinaldo não fez demissão em massa para reestruturar, ele conseguiu manter as inteligências dentro da empresa. O salário da empresa nunca foi alto, talvez para conseguir manter todos. Ele foi adequando aos poucos. Ele não criou terror. Foram poucos os momentos que as pessoas tiveram angústia, pois as coisas eram claras, eram ditas. Quem pudesse aposentar, ele aconselhava, não era nada compulsório.”** (ENTREVISTADO 25)

“Mesmo assim eu achava que ,depois da privatização, ela **continuava mãe.**” (ENTREVISTADO 13)

Para isso, contribui o fato de que a Usiminas realmente entrou na onda da responsabilidade social, participando ativamente desse movimento empresarial. Além do investimento econômico concreto que foi realizado<sup>115</sup>, gerentes, diretores, assessores da empresa e o principalmente o próprio Rinaldo participavam de entidades, fóruns, seminários, palestras. Em 2002, Rinaldo chegou a lançar um livro de sua autoria sobre o tema, “Empresariedade e Ética – O Exercício da Cidadania Corporativa”. A percepção dos entrevistados em relação a isso é positiva.

“Depois que privatizou a Usiminas isso [a preocupação em investimento social] evoluiu um pouco [...] **Antes da privatização essa visão era totalmente nula dentro da Usiminas.**” (ENTREVISTADO 23)

Após a privatização, a Usiminas ficou nas mãos de sócios com perfil extremamente variado. Tirando os japoneses e os empregados, as empresas com participação na Usiminas não eram do setor siderúrgico. A parceria com os sócios nipônicos era fundamental então do ponto de vista técnico.

**“A Booz Allen ficou com a organização e redução de efetivo e a Nippon Steel nos fez uma revisão de procedimentos técnicos, de tecnologia; reposicionou a tecnologia da Usiminas.”** (ENTREVISTADO 21)

---

<sup>115</sup> Em 2009, mais de 170 mil crianças, de 29 cidades, foram beneficiadas por projetos financiados com recursos do Fundo para a Infância e Adolescência (FIA). O valor investido pela Usiminas foi de R\$ 5,2 milhões. (USIMINAS, 2009). No período entre 2003 e 2009, a Usiminas teve um investimento no FIA na ordem de R\$ 10 milhões (ANDRADE, 2010).

A composição do capital votante, após a privatização, foi o seguinte (CRIVELLARI, 2000):

- 11,06% - empregados e Caixa dos Empregados da USIMINAS;
- 13,84% - Nippon USIMINAS;
- 14,98% - CVRD;
- 23,42% - instituições financeiras;
- 26,82% - fundos de pensão;
- 04,38% - distribuidores de aço;
- 05,46% - outros.

Segundo Rinaldo, mesmo com a mudança na composição dos acionistas ao longo dos anos, a Usiminas teria conseguido realizar uma parceria entre “capital, trabalho e tecnologia.”

“Esse foi o primeiro grupo [de acionistas]. Esse grupo foi mais ou menos até 97/98, porque depois alguns bancos enfrentaram dificuldades e eles resolveram sair. Então nós fomos buscar novos parceiros para substituir e trouxemos a Camargo Corrêa e a Votorantim. **Então a formatação do processo da Usiminas foi ao longo do tempo uma formatação compartilhada entre capital, trabalho e tecnologia.** Você tinha o trabalho participando efetivamente, o capital e a tecnologia com os japoneses e empresas industriais de grande porte e fundos de pensão vindo da sociedade.” (ENTREVISTADO RINALDO).

Rinaldo destaca ainda a permanência do Clube dos Empregados na composição da empresa. De fato, passados alguns anos da privatização, na maioria das empresas a participação dos empregados diminuiu bastante. Embora isso também tenha ocorrido na Usiminas, a Caixa dos Empregados continuou com poder suficiente para indicar três membros de um conselho formado por nove conselheiros efetivos e seus respectivos suplentes (USIMINAS, 2009a), inclusive, o presidente, que era o Rinaldo.

“**E a Usiminas é a única empresa onde os funcionários participam até hoje da administração da Empresa.** Formou-se um grupo onde se uma pessoa saísse, ela teria que vender suas ações para o grupo. Durante dez anos nós mantivemos o clube e após dez anos o clube pegou todas as ações e vendeu para a Caixa dos Empregados da Usiminas, de forma que os funcionários continuassem a atuar. **A Usiminas sempre foi diferente no seu processo, na sua gestão, na participação.** É um caso ímpar, também **na parte civilizadora.** Além de a Usiminas ser **uma empresa cidadã**, a comunidade reconhece a Empresa pelos resultados alcançados.” (ENTREVISTADO RINALDO).

Em novembro de 2006 foi assinado o Novo Acordo de Acionistas, com validade até novembro de 2021 (USIMINAS, 2006). Com o novo acordo, o grupo de controle, com 63,9% das ações ordinárias, era composto pelo Grupo Nippon (24,7%), Caixa dos Empregados da Usiminas (10,1%), Grupo Votorantim/Camargo Corrêa (23,1%) e Companhia Vale do Rio Doce (5,9%). Foi com esse acordo que a Vale, que já detinha participação acionária, passou a fazer parte do grupo de controladores. O Conselho era composto por nove membros, sendo três da Nippon Steel, três do Grupo Votorantim/Camargo Corrêa, dois da Caixa dos Empregados da Usiminas e um da Vale. (USIMINAS, 2006).

A entrada da Vale no grupo de controle da Usiminas é um fator diretamente relacionado com a mudança na presidência. Segundo reportagem de Malu Gaspar (2006), “Rinaldo resistia à entrada da Vale no bloco de controle da Usiminas. A queda-de-braço começou há alguns anos, mas se intensificou no final de 2005, quando o presidente da Vale, Roger Agnelli, ligado ao banco Bradesco, decidiu intervir pessoalmente na disputa.” Nesse sentido, Agnelli teria conquistado o apoio dos representantes dos grupos Bradesco, Votorantim e Camargo Corrêa e, no início de 2006, dos executivos da Nippon Steel, “historicamente próximos a Rinaldo. “Aos poucos, Rinaldo foi ficando cada vez mais isolado e seus únicos aliados declarados eram os funcionários da Usiminas.” (GASPAR, 2006).

Segundo reportagem do Estadão Online, “Nippon Steel comprará da Vale fatia de 5,9% na Usiminas”, de janeiro de 2009, a Nippon Steel anunciou que compraria da Vale uma participação de cerca de 5,9% na Usiminas. Com a transação, a participação da siderúrgica japonesa no capital votante da Usiminas subiria de 23,3% para 27,74%.” (USIMINAS, 2009a; ESTADÃO ONLINE, 2009).

Outro tema importante dessa época é a compra da Cosipa pela Usiminas. A relação com a Cosipa, vista como “gêmea” da Usiminas por alguns entrevistados, nasce junto com a própria Usiminas, como se viu nas narrativas sobre sua fundação. A sugestão de que a CSN financiasse a Cosipa foi “um acicate”, como disse Lanari Jr., uma provocação que impulsionou os mineiros a se mobilizarem para a fundação da Usiminas.

Há muitos pontos em comum entre as duas empresas: a instalação das duas é consequência da reação de engenheiros à instalação da CSN no Rio de Janeiro, ambas enfrentam dificuldades de captação de capital, e tanto uma como outra só decolam a partir da intervenção estatal. Não só são incluídas no Plano de Metas de JK como só se

concretizam a partir dos investimentos via BNDES<sup>116</sup>. Afora o fato de que o “primeiro” presidente da Usiminas, Amaro Lanari Jr., ter sido um dos engenheiros a assinar a primeira subscrição de capital da Cosipa (UCHOA, 1973). O que realmente distingue a Usiminas da Cosipa, no primeiro momento, é a parceria técnica e comercial com os japoneses.

Concretamente, a Usiminas acabou por se tornar uma empresa maior do que a Cosipa, mais bem-sucedida do ponto de vista tecnológico e financeiro<sup>117</sup>, e da qual o governo “tomava” dinheiro para cobrir rombos da empresa paulista<sup>118</sup>, na expressão de vários entrevistados. Isso ocorreria porque ambas participaram do Sistema Siderbras, e a Usiminas dava lucro, e a Cosipa, prejuízo.

Após a privatização da Usiminas, no governo Collor, a Empresa foi pressionada a comprar a Cosipa, através da criação de um grupo apenas com esta finalidade, procedimento muito comum nas privatizações. A compra da Cosipa, um presente de grego, foi muito mais imposta, dentro do pacote da privatização, do que desejada. O processo de aquisição foi lento, iniciou-se em 1993, mas o controle da empresa só ocorreu em 2001, com o consequente fechamento de capital em 2005, quando 100% das ações foram adquiridas (CAMARA, 2007).

A Usiminas precisou investir bastante na Cosipa, em termos de recuperação de maquinário, instalações. Também houve um processo de urbanização da cidade de Cubatão, muito referido e valorizado no discurso dos empregados. Além da Cosipa, a Usiminas comprou outras empresas, tornando-se um conglomerado.

---

116 Em 1956, em Cubatão, fundou-se a Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), a qual contou com participação acionária do BNDES, complementando recursos do estado de São Paulo. [...] A parceria foi tão efetiva que, após doze anos, o Banco já controlava 58,2% do capital da Cosipa, contra participações de 23,3% do estado de São Paulo, 6,7% do Tesouro e 11,8% de companhias mistas e grupos privados. [...] A Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas) também foi fundada em 1956, lançando-se com capitais privados nacionais e passando no ano seguinte a contar com participação de 40% de um consórcio de empresas japonesas, responsáveis pela implantação do projeto. A exemplo do ocorrido com a Cosipa, o BNDES entrou no capital da Usiminas para complementar a participação do governo estadual, cujos recursos eram insuficientes. (ANDRADE e CUNHA, 2002)

<sup>117</sup> A mídia impressa divulgava o sucesso da Usiminas, como empresa geradora de lucros. A matéria “Novo governo deve iniciar privatização pelas siderúrgicas”, publicada no jornal O Globo, em 1990, citava a Usiminas como empresa que encabeça a lista de empresas lucrativas, com lucro de 52,7 milhões de dólares (Maranhão, 1990). Já na Revista Veja, tem-se que “[...] durante sua gestão [presidente Luiz André Rico Vicente], a Usiminas não contratou um único funcionário para se adequar à jornada de seis horas, estabelecida pela nova Constituição. Enquanto outras siderúrgicas engordavam suas folhas de pagamento com novas admissões de funcionários, a Usiminas optou por um remanejamento de pessoal e manteve o mesmo quadro de 3.800 empregados.” (REVISTA VEJA, 1990)

<sup>118</sup> Ambas empresas participaram do Sistema Siderbrás, que reuniu todas as siderúrgicas estatais, antes da privatização.



### 5.3 Empresa-cidadã: modernização do discurso da “ação civilizadora”

A partir da privatização, a relação da empresa com os empregados e a cidade torna a mudar. Os empregados perdem benefícios e dizem que a Empresa se transformou de mãe em madrasta e de madrasta em bruxa malvada. E a direção da Empresa se afasta oficialmente da administração pública, reforçando seu caráter de entidade privada. É importante lembrar que, nos anos 1990, no Brasil, o conceito de responsabilidade social ainda não fazia parte do discurso das grandes empresas. O discurso neo-liberal – marca do governo Collor – estava então em seu auge opondo drasticamente os conceitos de interesse público e privado.

“Qual que era a visão do pessoal da comunidade e dos empregados? Que **a Usiminas quando era estatal era uma mãe (isso é curioso sempre colocar, pois reflete bem o pensamento do pessoal), depois virou madrasta e depois que privatizou virou bruxa malvada.** [...] [Madrasta] foi antes de privatizar, porque ela estava se preparando para privatizar, pois levou alguns anos, uns dois ou três anos. Então essa visão de mãe, madrasta e bruxa malvada correu muito na época e reflete o pensamento do pessoal, empregados e comunidade.” (ENTREVISTADO 6)

No entanto, em meados da década, a direção da Usiminas, na figura do então presidente Rinaldo, é uma das primeiras a perceber que o investimento social privado<sup>119</sup> é interessante.

“O Balanço Social<sup>120</sup> existe na Usiminas desde 1996 [...]. **A Usiminas foi a primeira a ter o Balanço Social.** A Petrobras acha que ela é a primeira, mas primeiro fomos nós[...] **Ela sempre prezou pelo bom relacionamento com as partes interessadas** que seria o governo, a prefeitura, sindicato, governo federal, o acionista, o cliente, o fornecedor, o empregado, a comunidade **sempre** foi tratada como sendo uma só. O Rinaldo até lançou na época o conceito de “empresa cidadã” em 1997/98. O conceito

<sup>119</sup> Investimento social privado é conceituado como o repasse voluntário, planejado e monitorado para ações sociais de interesse público (ZAVALA, 2009). A expressão Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa é geralmente tida como mais ampla e pressupõe a incorporação da teoria dos stakeholders, isto é, que a empresa teria um compromisso com todas as partes interessadas ao seu redor, como governo, fornecedores, consumidores, sociedade, comunidade, meio ambiente etc. (FURTADO, 2006). Para uma discussão mais aprofundada sobre a diferença entre os conceitos de investimento social privado e Responsabilidade Social, ver Oliveira (2008).

<sup>120</sup> Balanço Social é um documento no qual as empresas apresentam um relato do que fazem por seus profissionais, dependentes, comunidade e meio ambiente, dando transparência às suas atividades. Sua função principal é demonstrar quantitativamente e qualitativamente, tornando pública, a responsabilidade social empresarial. Como itens de verificação pode-se citar: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando a erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho. (BALANÇO SOCIAL, 2011)

“empresa cidadã” é que a empresa precisa ser validada pelas partes interessadas. **A empresa sempre procurou atender na parte da comunidade**, por exemplo, Ipatinga foi a primeira cidade de Minas Gerais a ter um esgoto 100% tratado. [...] a própria Usiminas teve que construir um segundo hospital na cidade. Ela construiu o centro de formação profissional, ou seja, **toda essa parte de apoio a comunidade ela procurou desde o início**. [...] **mas, a partir de 1999, a Usiminas passou realmente a investir no social, no cultural, no meio-ambiente e por aí afora**. Mais de um bilhão de dólares investidos em meio-ambiente; a parte cultural também foram investidos mais de cem milhões na criação do Usicultura.” (ENTREVISTADO 6)

Esse depoimento mostra como a Usiminas privatizada consegue reconfigurar sua relação com a cidade, saindo do papel de *fada-madrinha* para o papel de *parceira*, ao mesmo tempo em que atualiza seu discurso, associando-o com interdiscursos mais adequados ao momento. Nesse depoimento, o entrevistado repete o discurso oficial, utilizando inclusive os conceitos mais adequados, como “partes interessadas”, ao mesmo tempo em que usa os advérbios “nunca” e “sempre” para qualificar a ligação da empresa com o empregado e a comunidade, no sentido de eterna.

Essa relação estaria na base do sentimento desenvolvido pelos empregados pela Empresa

“Teve então toda essa ação civilizadora. E tinha os bairros ao redor da Usina e **era por isso que o pessoal adorava a Empresa** e a empresa incentivava a permanência do pessoal trabalhando na Usiminas. Então **essa foi a cultura implantada na época pelo Dr. Lanari** e outros mais, quando o Pacheco passou por lá, Dr. Ademar, Rinaldo”. (ENTREVISTADO 17)

É o coroamento do discurso plantado, em 1966, pelo presidente Amaro Lanari Jr., tanto no editorial do jornal, como no discurso feito no dia da inauguração da usina. Disse ele na época.

Duro foi o caminho e grandes as dificuldades que nestes 7 anos tivemos de vencer para chegarmos hoje ao objetivo que nos propusemos [finalização da usina integrada, dentro do projeto de 500 ton/ano]: dificuldades técnicas, dificuldades de compreensão com os nossos sócios japoneses, dificuldades financeiras quase desanimadoras, um período tão conturbado da vida brasileira, em que o flagelo da inflação gerava todas as perplexidades e todos os desatinos. Tudo isto foi vencido graças à significação extraordinária deste empreendimento, capaz de empolgar **dois povos antípodas** e despertar em cada um, japonês ou brasileiro, participante ou estranho, autoridade ou homem comum, diretores, técnicos, funcionários ou simples operários, o mais decidido empenho de colaboração e ajuda, o mais caloroso entusiasmo. Tudo isto foi vencido porque **a USIMINAS não se fez apenas com frieza e técnica, mas sobretudo, com fé e coração.**” ... (LANARI JÚNIOR, 1965, *apud* USIMINAS JORNAL, 1966e)

Essa passagem é muito significativa. Nesse fragmento, Amaro Lanari admite o que ele chama de “dificuldades de compreensão” com os sócios japoneses,

estabelecendo para eles um lugar de oposição aos brasileiro: são dois povos antípodas. E ele associa esta polaridade a outro par de oposição: de um lado frieza e técnica, de outro fé e coração. Na Usiminas, não se fazem as coisas apenas com frieza e técnica, mas sobretudo com fé e coração. A “frieza e técnica”, da qual o próprio Lanari, como se viu, era admirador, preocupando-se desde novo com o uso de métodos e técnicas que diminuíssem os “gargalos da produção”, é atribuída nesse momento aos japoneses. Os sócios ficam com o que é frio e técnico: a racionalidade, a tecnologia e a responsabilidade pela gestão (que não só tinha tratado os trabalhadores de uma forma péssima no início das obras como se preparava para cortar boa parte do efetivo, dentro de alguns meses, com a contratação da Booz Allen) vêm dos japoneses. E os brasileiros entram com “fé e coração”. Em outras palavras, a mensagem é: *confiem (cegamente), apaixonem-se pela Empresa e tudo dará certo!*

**“Foi onde se criou a mística da camisa**, que era batalhar pela Empresa, que trazia realização profissional. [...] Eu acho que a cultura japonesa influenciou muito, mas não foi somente ela. **A Empresa dava uma condição de moradia, ela te permitia condições materiais de começar a vida de uma forma tranqüila.** O ambiente em si eu não sei como poderia te responder isso, talvez pela condição de todo mundo estar em uma empresa nova, em uma situação mais ou menos parecida, querendo realização profissional. Então eu acho que tudo isso contribuiu. O fato de ter uma convivência fora da Usiminas eu acho que influenciou. [...] **em termos de família era muito boa, pois tinha escola, hospital.**” ENTREVISTADO 15

#### 5.4 As críticas da Segunda Geração à “Cultura Usiminas”

Além das ambiguidades já apresentadas nos tópicos anteriores, há vários temas no discurso dos entrevistados que são considerados negativos. É o que eles chamam de “lado ruim” da “Cultura Usiminas”. Os principais são a lentidão na tomada de decisões; o envelhecimento da empresa; a falta de oportunidades de carreira para toda uma geração; a resistência a inovações administrativas; a falta de ousadia em relação ao negócio; a má distribuição da carga de trabalho, com pessoas sobrecarregadas e outras pouco produtivas; a falta de valorização do profissional como indivíduo, em função do trabalho em equipe; a existência de favoritismo de pessoas ligadas ao Rinaldo; e a ocorrência de situações esdrúxulas advindas da postura de se evitar, ao máximo, o conflito entre as pessoas. Todos esses temas estão imbricados uns nos outros, e as pessoas tentam construir relações de causa e efeito entre eles.

Assim, é construída uma lógica em que, ao mesmo tempo, há causas estruturais (principalmente a “cultura nipo-mineira”, mas também o “passado de estatal”) e outras que seriam contingenciais, como o estilo Rinaldo e o envelhecimento da empresa. Ou seja, percebe-se que, na visão dos entrevistados, o Rinaldo poderia ter feito diferente, *se quisesse* (renovando os quadros, modernizando a Empresa, sendo mais ousado). Nesse raciocínio, desconsidera-se o fato de que, a seguir a própria lógica apresentada por muitos entrevistados, Rinaldo seria, ele próprio, *produto* da “cultura nipo-mineira”, um “mineiro típico” e um senhor de quase 70 anos.

É uma visão que varia entre o institucionalismo puro e o estruturacionismo em que se assume que a estrutura ao mesmo tempo em que constrange, cria oportunidade, propiciando espaço para a ação, seja individual ou coletiva. Enquanto muitos assumem a postura de que *não poderia ser diferente*, outros entendem que Rinaldo, apesar dessa “cultura nipo-mineira”, poderia ter introduzido algumas mudanças na Empresa, o que não fez por escolha e não por falta de escolha.

**“a Usiminas ficou com o mesmo presidente por muito tempo. É inegável o que o Rinaldo fez pela Empresa, ele escreveu o seu nome, mas ele não renovou as pessoas, não modernizou.”** (ENTREVISTADO 13)

O fato é que havia uma sensação, principalmente entre os *mais jovens* de que a Empresa não mudava, estava parada no tempo, há muito tempo, resistindo às mudanças que ocorriam no mundo *lá fora*. “A empresa não se modernizou”, dizem. *E não se modernizar, como se sabe, é um pecado capital*. Vejamos com mais detalhes cada um destes temas e como esta percepção foi se criando.

A lentidão da Empresa é um dos temas que aparece como consenso – a Empresa é lenta, ninguém tem dúvidas – mas parece incomodar mais os mais novos – de idade e de tempo de casa, chamados aqui de Segunda Geração. Na visão de um consultor externo, “as coisas eram lentas e isso era aceito.”

Essa lentidão seria decorrente de várias características da Usiminas como:

- a busca incessante da perfeição técnica – que viria da herança japonesa;
- o trabalho em equipe – também herança japonesa;
- a busca pelo consenso – viria tanto dos japoneses como do “jeito político do mineiro;

- o próprio fato de os empregados serem mineiros – trata-se da suposta *lentidão típica do mineiro*, estereotipado como alguém que *é mais devagar por natureza*;
- o passado de estatal, que incorpora o estereótipo do funcionário público de baixa produtividade – é só nos momentos de crítica à cultura da Empresa que aparece a “cultura de estatal”, pois na maioria dos momentos a Empresa é negada como estatal, por ter sido uma estatal *diferente*, não só pela parceria com os japoneses mas por ter sido lucrativa ;
- a personalidade de Rinaldo, que seria o mineiro-político por excelência.

A percepção sobre a lentidão na tomada de decisões aparece de forma um pouco diferente quando relacionada com três níveis distintos: a decisão técnica, a decisão administrativa e a decisão estratégica.

De acordo com os entrevistados, muitas decisões técnicas – ligadas ao negócio – eram participativas, de acordo com o sistema de trabalho em equipe. Todos aqueles que tinham competência em relação ao assunto discutido podiam e deviam dar sua opinião ou contribuição. Se, para fora, a Usiminas parecia um *bloco monolítico*, de tanto que seus empregados se pareciam entre si, dentro de casa, as brigas eram frequentes (“até decidir, a gente quebrava o pau”). O chefe ouvia a opinião de todo mundo, discutia os prós e os contras, analisava. Até que se chegasse a um consenso ou, na ausência deste, o chefe se valesse de sua autoridade técnica para bater o martelo. A partir daí, como também faziam parte da “cultura nipo-mineira” a hierarquia e a disciplina, não havia mais questionamentos, e a decisão tomada era cumprida.

Para muitos esse processo é considerado positivo. É preferível demorar a decidir, mas decidir certo; é preferível demorar a fazer, mas fazer uma vez só. Retrabalho e erro sempre foram considerados pecados capitais para os japoneses. No entanto, esse zelo é visto pelos mais jovens e por aqueles que vieram da Cosipa como excessivo.

Em relação à decisão administrativa, os técnicos e gestores ouvidos criticam muito a “burocracia” – associando o termo com excesso de procedimentos, hierarquia e controles. Mesmo a empresa tendo passado por processos de *downsizing*, ainda se considera que ela é muito hierarquizada. Talvez porque, como se viu, em alguns casos, as mudanças implantadas por consultorias não fizeram muito efeito. As pessoas continuavam se reportando aos ex-chefes, mesmo que não fossem mais seus superiores formais.

“Sempre foi **muito vertical, muito hierarquizada**. Isso até dois anos atrás.” (ENTREVISTADO 5)

“**Tinha muita chefia**, muita coisa para o funcionário chegar ao chefe de departamento demorava muito. Tinha que passar por supervisor, seção etc.” (ENTREVISTADO 18)

“Quando a Usiminas chegou, a gente [da Cosipa] se assustou como as coisas eram travadas. E **na Usiminas era mais burocrático. O controle da Usiminas era muito maior.**” (ENTREVISTADO Y)

Do ponto de vista estratégico, muitas vezes os entrevistados apontam a demora da Usiminas em tomar grandes decisões, principalmente em relação à expansão e compra de novas empresas, como uma característica negativa. A percepção de lentidão se confunde com uma falta de ousadia – que vem associada à ideia de “mineiridade”. É o mineiro que não sai de trás das montanhas, bicho do mato, que tem medo de ganhar o mundo, como aparece na fala dos chamados “cosipanos” (PARDINI, 2004) e de consultores externos.

[...] mas os acionistas achavam que estava atrasado o plano em dois anos. O nosso ficou pronto em 2007 e eles queriam para 2005. Mas **o Rinaldo era muito cauteloso** e não fazia nada sem pensar e de certa forma nós acertamos, pois veio a crise. Se tivesse antecipado a expansão, pegaríamos a crise e iríamos parar. Se tivéssemos comprado indústrias em outros países, aconteceria a mesma coisa. **Mas isso os outros não veem.** O investimento em uma nova usina era de seis bilhões de dólares. Então era uma coisa que precisava ser muito bem pensada e **que foi criticada por essa postura mais conservadora.** (ENTREVISTADO 21)

Essa percepção está associada com o imaginário da grande empresa. Para os primeiros técnicos e engenheiros, a Usiminas representava uma boa opção de emprego justamente porque era uma grande empresa em uma cidade pequena. Tinha “nome”, no Brasil e no exterior, dava *status*, e ainda permitia uma vida pacata. Não só em Ipatinga como também em Belo Horizonte (ou mais ainda em Belo Horizonte, onde as pessoas tinham horário certo para deixar o escritório), segundo os relatos de quem morou nas duas cidades. E vida tranquila era algo considerado positivo à época, não negativo. Para a segunda geração, no entanto, o imaginário de “grande empresa” é outro, vem associado com uma série de outras ideias. A empresa moderna (que na década de 1970 foi chamada de hipermoderna, por Pagés et al (1987), deve ser globalizada e estar sempre inovando, mudando, se renovando, antecipando-se às mudanças, *gerenciando o futuro* etc etc. de forma ousada, agressiva.

No entanto, é importante ressaltar que essa não é uma postura única. Ao contrário, vários entrevistados consideraram que a crise mundial de 2009, que coincidiu com a mudança de presidência, provou que a postura adotada por Rinaldo, de maior

cautela, consoante os ensinamentos de Lanari Jr., era acertada. A crise mundial de 2009 impactou muito o setor siderúrgico e, para esse grupo, o que impediu que os prejuízos da Usiminas fossem ainda maiores foi justamente esse cuidado, tido como lentidão, na hora de tomar decisões. A explicação, segundo eles, é que, durante a crise, a Usiminas tinha dinheiro em caixa, contra a corrente dominante do mercado que pregava a necessidade de um maior nível de endividamento, para a realização de novos investimentos ou aquisições.

**“[...] por exemplo, empresas que não seguiram o nosso caminho agora estão apertadas com a crise, como o Mittal. (ENTREVISTADO 21)**

A internacionalização é um dos temas que aparece. A Usiminas já teria passado da hora de se internacionalizar. A Gerdau – a siderúrgica brasileira que tinha provado que era possível se aventurar em outras terras, com sucesso – é aquela usada como figura de oposição por esse grupo. Se a Gerdau conseguiu, a Usiminas também deveria caminhar nesta direção, para ser uma “grande empresa”. O fato de ela não o fazer, ou de demorar a fazer, era visto como algo negativo e que incomodava.

O tema da “grande empresa moderna” também aparece na fala dos mais jovens a partir de exemplos bem mais prosaicos, como “a questão do táxi”. Em caso de viagens, por exemplo, a Usiminas exigia que o empregado fosse até a sede da empresa por conta própria. De lá, a empresa providenciava o transporte, em vez de pagar o táxi para levar o empregado de casa ao aeroporto, como é mais comum nas “grandes empresas”. Esse procedimento foi contado por vários entrevistados. Pelos mais antigos, como mais uma das “coisinhas chatas da Usiminas”, um incômodo, motivo de reclamação, com certeza, mas algo a que eles já estavam acostumados. Segundo um dos entrevistados mais velhos conta, a empresa, desde os anos de estatal, sempre impôs um regime “franciscano” de despesas. A dificuldade para se conseguir uma determinada caneta muito apreciada pelos desenhistas técnicos nos anos 1970 era tanta que, quando ele chegou aos Estados Unidos e viu a fartura – e a liberalidade – do almoxarifado da US Steel, pegou algumas para trazer de brinde aos colegas. Para os mais jovens, no entanto, o incômodo da falta do táxi para o aeroporto, era algo que ganhava proporções muito maiores. Era o símbolo do “atraso” do Recursos Humanos da Usiminas, que não oferecia salários agressivos, pacotes de bônus, recrutamento interno e tudo o mais que caracterizaria a “grande empresa moderna”.

“Essa história de **recrutamento interno não existia**. No novo modelo [após a mudança de presidência] isso já existe. Por exemplo, na época que eu queria mudar de área meu chefe não permitiu [...]. Hoje em dia eu poderia me interessar por essa vaga e mudar de área internamente fazendo um processo de seleção. [...] **A sensação que a Usiminas sempre era a Empresa do mínimo**. As viagens internacionais passavam a sensação de ser mais um *status* do que de aproveitamento técnico.[...] Eu acho que **a Empresa pedia uma renovação** no seu modelo de administração. **Era fato que existia uma carência de modernização.**” (ENTREVISTADO 1)

Nesse *pacote* de deficiências da Usiminas, comparada às empresas modernas, um ponto mais concreto apontado pela segunda geração é a falta de oportunidades de carreira, ligada ao envelhecimento dos quadros da empresa e à existência de favoritismo.

Em uma Empresa que nem contratava, nem demitia, toda uma faixa etária ficou sem ter como crescer, estagnada. Muitos ocuparam cargos de chefia informais, que vinham com a responsabilidade, mas não com a remuneração adequada, nem com o *status* de gestor correspondente a um mesmo cargo em outra “grande empresa”.

A carreira eterna, considerada na Usiminas como uma “herança dos japoneses”, parece ter sido uma iniciativa de Lanari Jr. No entanto, segundo um dos entrevistados mais velhos, a proposta da carreira para toda a vida vinha acompanhada de regras que exigiam que a pessoa se aposentasse no tempo certo – justamente para garantir que a empresa se *rejuvenescesse* constantemente.

“Um item importante que foi lançado pelo **doutor Lanari, é que ele não admitia pessoas que tinham experiência. Ele somente aceitava jovens, sem experiência.** [...] O irmão dele tinha sido presidente da Belgo Mineira e lá o irmão dele teve que **rejuvenescer a empresa** e ele sofreu muito com isso. Então o doutor Lanari criou uma caixinha de aposentadoria, para que todos os aposentados a recebessem, mas aqueles que tentassem voltar perderiam essa caixinha. **Perderiam a aposentadoria para poder rejuvenescer a empresa. Mas os presidentes posteriores mudaram essa norma.** Então o pessoal [aposentado] passou a voltar a trabalhar, **mas a ideia do doutor Lanari era uma empresa formada por jovens exaustivamente treinados.**” (ENTREVISTADO 30)

Do tempo de Lanari Jr. para cá, houve muitas mudanças que impactaram a carreira longa: as regras de aposentadoria no País, aumentando a idade mínima e o tempo de trabalho; as regras internas da Usiminas, que passou a contratar aposentados<sup>121</sup>; a forma como os idosos e a sociedade como um todo veem o trabalho e

<sup>121</sup> Segundo os entrevistados, esta contratação de aposentados foi feita durante muito tempo a partir da utilização do expediente da contratação de “consultores” como pessoas jurídicas, ou seja, as pessoas trabalhavam normalmente dentro da hierarquia formal, mas não tinham vínculo empregatício, o que não é permitido pela legislação brasileira. Em determinada época teria havido uma fiscalização do governo, e a Usiminas contratou estes aposentados/consultores como empregados, pela CLT.



o não-trabalho; a própria situação física e mental do idoso. A carreira longa antes significava 30 anos de serviço (considerando a maioria masculina) e uma aposentadoria por volta dos 50 anos de idade, 55. Mas com todas essas mudanças, na Usiminas de 2008, havia empregados com mais de 40 de serviço e por volta dos 70 anos de idade ou mais.

Se de um lado se reconhecia que muitas dessas pessoas, sobretudo os engenheiros da carreira técnica, donos de patentes, configuravam a “inteligência” da Usiminas, por outro, a presença de pessoas cada vez mais idosas, principalmente em cargos de gestão, incomodava os jovens. Porque ocupavam as melhores vagas, impedindo que eles próprios crescessem profissionalmente, e porque seriam, literalmente, anacrônicos. Na visão deles, faltava “oxigênio”.

**“Os chefes ficavam velhos e não saíam.** Sempre eram as mesmas pessoas, era tudo muito tradicional.” (ENTREVISTADO 24)

**“Não havia troca de gerentes,** tem gerente com setenta anos, que está aposentada há vinte anos.” (ENTREVISTADO 5)

**“As reduções que a Usiminas fez ela sempre tentou colocar os mais velhos em funções mais nobres** dentro da Empresa. [...] **Eu tentei mostrar que deveria modernizar a empresa, mas aí eu acho que, às vezes, as pessoas que estavam lá eram velhas, elas não escutavam e não mudavam nada dentro da empresa.**” (ENTREVISTADO 12)

**“Eu avalio [a mudança que estava ocorrendo a partir de 2008] como parcialmente necessária. Tirar um pouco dos funcionários mais velhos que estão aí atrapalhando o crescimento dos outros,** centralizando o poder, [eles/a nova gestão/estão] enxugando a máquina, mas de forma errada.” (ENTREVISTADO 31)

Associada ao envelhecimento da Empresa e à falta de oportunidades de carreira, aparece o tema da “panela do Rinaldo”. A amizade era essencial para subir na Usiminas. Sem frequentar a “sociedade local”, não se conseguiam promoções nem espaços melhores. Isso começou na cidade-empresa e se estendeu pela vida da Empresa a fora, atingindo mesmo os que moravam em Belo Horizonte. Embora os entrevistados considerem que sempre tenha havido uma disputa entre vários grupos, sendo que o mais forte seria a “turma de Ouro Preto” – formada por engenheiros advindos da Escola de Minas e Metalurgia de Ouro Preto, como o próprio Rinaldo – na percepção dos entrevistados, o grupo de Rinaldo foi diminuindo ao longo do tempo. O círculo em volta do Rinaldo foi se fechando e ficando cada vez menor.

**“Disseram-me uma vez que eu nunca passaria de chefe de divisão, porque eu não tinha amizades.** Isso me foi dito há trinta e oito anos atrás e realmente eu nunca passei

de chefe de divisão e nunca fui convidado para um cargo melhor.” (ENTREVISTADO 12)

“Eu acho que ele [Rinaldo] fez uma transição [depois da privatização] interessante, mas **ele atrapalhou uma geração dentro da empresa**. No momento em que as pessoas poderiam subir, ele contratou as pessoas de confiança dele, impedindo que outras pessoas pudessem subir. **Além de matar essa geração, tirou autonomia das pessoas.**” (ENTREVISTADO 5)

“Isso [promoção] era decisão superior e **sempre tinha aquele mais velho, ou aquele que veio da usina e era mais experiente**. Não saía do grupo, **era a panelinha do Rinaldo mesmo**. Só subia aqueles que eram amigos dele, **que vieram de Ipatinga, que participavam de um grupo social.**” (ENTREVISTADO 3)

“[...] **ele veio da usina, mas ele trouxe um bando de pessoas, chegou de ônibus de Ipatinga**, mas saiu da Empresa em um aviãozinho, pois eram poucas pessoas que eram da confiança dele.” (ENTREVISTADO 25)

A lentidão da Empresa, não só em relação à tomada de decisões, mas também ao ritmo de trabalho, está associada também a uma percepção de que as pessoas eram “acomodadas”. Essa visão aparece principalmente naqueles bem mais jovens e nos que iniciaram sua carreira na Cosipa. Para estes, que criticam o ritmo da Empresa, a acomodação seria decorrente da ideia de empresa família. Estar com os seus, estar em casa, dá margem a muitos sentidos: estar confortável, relaxado ou mesmo desleixado. Considerando que a ordem do dia hoje é estar sempre alerta, em um estado de prontidão permanente, uma situação de relaxamento, sem tensão, é considerada negativa. O conforto, a segurança, é visto em oposição à proatividade que se espera de um trabalhador hoje.

“**As pessoas tratam a Empresa como se fosse uma extensão das suas casas**. As pessoas se sentiam em casa. Elas queriam ficar até no final das suas vidas na Empresa, de maneira caseira. [...] No sentido que elas eram acomodadas. Nunca tinha uma ameaça de demissão. **Então as pessoas ficavam na sua área de conforto**. As pessoas ficavam como se fossem a casa dela, uma extensão das suas casas. O devagar que eu falo é **pro lado negativo mesmo.**” (Entrevistado 24)

“Era um **corporativismo muito grande** e não era só no nível da gerência, em outras áreas também. As pessoas não conseguiam se desvincular desse modelo.” (Entrevistado 23)

A lentidão da empresa também é associada com a imagem do mineiro político, que resolve as coisas nos bastidores, sem deixar claro o que pensa ou o que quer, que prefere o consenso ao confronto. Nessa perspectiva, tal característica da Usiminas seria consequência da cultura mineira. Segundo os entrevistados, antes de se tomar uma decisão que fosse um pouco mais polêmica, ou mesmo uma novidade qualquer, era

necessário conquistar apoios, apaziguar ânimos e diminuir resistências. Assim, conversava-se com um, conversava-se com outro, até que a ideia fosse tomando corpo ou, como se diz, formando massa crítica. Nesse processo, é preciso identificar as “pessoas certas”, aquelas que são reconhecidas e respeitadas na Empresa, mesmo que não ocupem os cargos mais altos na hierarquia formal.

Quando se realiza uma reunião para decidir alguma coisa na Usiminas, já se sabe que a ideia será aprovada, pois as pessoas se comportarão como o previsto, como convém na Usiminas, um expressando seu apoio, outro fazendo uma ponderação, e o terceiro já com uma solução, também previamente acertada. Todo mundo participa, ninguém bate de frente com ninguém, e o assunto é resolvido. Esse processo, no entanto, é moroso. E, para um observador externo, ou o que ainda não frequenta os círculos em que as decisões são tomadas, que ainda não tenha compreendido como as “coisas acontecem na Usiminas” pode parecer que não há conflito. Mas o fato é que já houve, sempre houve. E esse conflito já foi enfrentado, pelo argumento técnico, ou do poder, ou ambos. No momento público, de tomada de decisão, já não há mais o que discutir. Por outro lado, se todo esse processo, que culmina numa reunião teatralizada, não é realizado, o assunto não é debatido, pois ninguém irá assumir logo de cara sua posição, que pode vir a ser contrária a de um colega ou, pior, um superior. As ideias e propostas só são apresentadas quando se considera que estão maduras, quando se conquistou um certo nível de consenso, não só para garantir a sua aprovação mas também para evitar desgastes considerados desnecessários. É o que as pessoas chamam o “estilo político” da Usiminas.

**“Em Minas vai muito pro lado da política nas relações das pessoas.”**  
(ENTREVISTADO 24)

**“[...] a empresa tinha uma cultura de consenso entre as áreas.** O consenso tem muita coisa positiva para conseguir apoio de todos, mas para conseguir todo esse consenso demanda muito tempo e negociação.” (ENTREVISTADO 1)

**“Logo que eu cheguei encontrei um ambiente muito político,** que é bem o jeito de BH.” (ENTREVISTADO 20).

O ambiente “político” em que se evitam os conflitos aparentes junto com a noção de família estariam por trás de outras características negativas da “Cultura Usiminas”. Primeiro, a criação de algumas situações que as próprias pessoas consideram quase absurdas, criadas em torno da postura de “ajeitar as coisas, sem causar conflito com ninguém”, que se associa tanto com o “brasileiro cordial” como com o “mineiro”.

Um caso contado por um dos entrevistados ilustra uma dessas situações. Quando o Rinaldo decidiu trocar uma gerência importante, ele iria tirar o gerente anterior e colocar outro no lugar. E esse antigo gerente seria subordinado do novo, o que, segundo ele, “[...] nunca tinha acontecido, de uma pessoa sair de um cargo e continuar na mesma área, o normal seria mandar a pessoa embora se ela estivesse aposentando”. A situação causou muito constrangimento ao novo gerente. Então o Rinaldo foi a Ipatinga, conversou com o gerente antigo, reuniu as pessoas dessa área no auditório e comunicou que o novo estava assumindo. De acordo com o entrevistado, entretanto, “[...] Ipatinga é muito corporativista, as pessoas nem foram cumprimentar o novo gerente”. Ele então decidiu procurar uma sala para ele, porque “[...] não queria incomodar ninguém que já estava na usina” e queria encontrar uma forma que “magoasse menos as pessoas”. A solução encontrada foi pedir para quebrar uma parede para juntar e fazer outra sala, e trazer os empregados todos da área para esse andar, deixando o gerente antigo com a secretária no outro andar. O Rinaldo não falava sobre isso, “[...] essas coisas ficam abafadas dentro da Usiminas.”

O “trabalho em equipe”, somado à postura de evitar conflitos, mais a discrição que caracterizaria o “mineiro típico” que não alardeia seus feitos seriam as causas de outros pontos negativos, na visão dos entrevistados: o desequilíbrio em relação à carga de trabalho, o corporativismo que acoberta erros, e a falta de reconhecimento individual. Quando tudo é feito em equipe, a divisão de trabalho e o reconhecimento não são necessariamente justos – ou tenderiam a ser mais injustos na percepção de alguns. Enquanto uns trabalham demais, outros trabalham de menos. O corporativismo impede que aqueles que trabalhem de menos sejam punidos e a situação se perpetua.

“[...] Eu imagino que o chefe tem que chegar e falar uma falha, eu acho ótimo, mas na Usiminas não existia isso. **O erro era encoberto** e não chegava para falar que a pessoa errava. Então **isso representava o paternalismo na empresa**, ia criando um vínculo onde ninguém enxerga defeito no outro.” (ENTREVISTADO 24)

De acordo com os entrevistados, a carga de trabalho aumentou muito em função da redução de pessoal que foi ocorrendo desde a década de 1990. A Usiminas manteve a política de não repor os aposentados e foi diminuindo as pessoas em algumas áreas. Como dizem alguns entrevistados, se antes havia dez pessoas para fazer o serviço, hoje são três e o serviço aumentou, não ficou nem o mesmo. Essa é uma percepção comum nas empresas em geral, no bojo das transformações ocorridas no contexto da reestruturação produtiva. Mas, na Usiminas muitos tinham a percepção de que a carga

ainda estava mais desequilibrada por persistirem na empresa pessoas que continuavam no ritmo de trabalho de empresa estatal. Esse não é um tema dito abertamente. Apenas os mais jovens fazem críticas contundentes. Até mesmo os mais velhos apontam que a Usiminas não era uma empresa de “altíssimo rendimento”.

“Eu trabalhava na Usiminas, mas eu não assumia [no sentido de aceitar] a questão de que a Usiminas era estatal. O nosso prédio tinha duas mil pessoas e elas morcejavam o tempo todo, não trabalhavam direito. **Um dia meu chefe falou: vai devagar, aqui não é empresa privada.**” (ENTREVISTADO 5)

“**Embora na Usiminas não houvesse uma cultura organizacional de altíssimo rendimento,** havia o comprometimento das pessoas que lá trabalhavam, mesmo com 20, 25 anos de Empresa.” (ENTREVISTADO 12)

“Na manutenção, eu fui chefe de seção de manutenção de laminação de chapas muito cedo nessa área de placas e lá era uma área muito pesada, lá eu comi o pão que o diabo amassou. Quando eu fui assumir a posição de chefe de seção, **quem eu estava sucedendo me entregou a chave e disse que infelizmente não poderia me entregar também a úlcera que ele havia desenvolvido enquanto trabalhava ali.**” (ENTREVISTADO 21)

“A gente começou a perceber que estava diminuindo a quantidade de pessoas e o trabalho estava aumentando. **Algumas pessoas trabalhavam dobrado.** Essa foi a primeira percepção.” (ENTREVISTADO 5)

“Outra coisa que me surpreendeu foi **uma empresa daquele tamanho, com a imagem que tem chega a ter departamentos que tem dez pessoas, sendo que duas são produtivas.** Em muitos departamentos poucas pessoas faziam todo o trabalho e outras que não se importavam tanto, mas estavam ali pela estabilidade.” (ENTREVISTADO 20)

“Isso **era a própria cultura da Usiminas, de não demitir ninguém. A cultura comunitária** tem que lidar com vários acasos dentro da sociedade, é um negócio complicado. Antes alguém era demitido só se fizesse algo muito grave. **Por desempenho ninguém saía.**” (ENTREVISTADO 23)

Outra “desvantagem” do trabalho em equipe é a divisão de louros. Em geral se diz que *filho feio não tem pai*. Na Usiminas, nem filho feio, nem filho bonito tinha pai. Tirando o caso das patentes, que eram de indivíduos específicos, a maioria das conquistas era atribuída ao grupo. Não se reconhecia o trabalho individual, o que incomodava os mais jovens. Como diz um entrevistado:

“A Usiminas, **isso é da cultura do japonês, o trabalho da marca não era assinado.**” (ENTREVISTADO 25)

Para as mulheres entrevistadas, uma das características negativas da “Cultura Usiminas” é o machismo e o paternalismo. Segundo um dos entrevistados mais antigos, no início era proibido mulher entrar na usina, “[...] porque lá era um local muito perigoso”. Até os cargos de secretária, geralmente ocupados por mulheres, eram

ocupados por homens. Quando eu perguntei se a postura era para proteger as mulheres de possíveis acidentes, ele achou graça. A explicação era outra: “[...] mulher, você sabe, é muito descuidada, né?!”. O medo era de que as mulheres provocassem acidentes. Depois de um certo tempo, passaram a entrar faxineiras, que eram chamadas pelos demais empregados de “carijós”. Segundo o entrevistado, o apelido veio do nome da empresa terceira que prestava o serviço de limpeza, Carijó, que estaria estampado no uniforme. E eles se divertiam chamando as “meninas” pelo nome genérico de “carijó”. A “carijó” da seção “a”, a “carijó” da seção “b”, a “minha carijó”, a “sua carijó”. Considerando que carijó é um tipo de galinha, e galinha, por sua vez, um dos vocábulos utilizados para designar mulher com múltiplos parceiros, acho que a *brincadeira* demonstra o nível de machismo, pelo menos nos primeiros tempos da empresa.

Ao longo do tempo, a situação da mulher na Usiminas, como no mercado de trabalho e na sociedade, também mudou. Em algumas áreas, como Financeiro e Informática, havia mais mulheres. Na Engenharia o número foi aumentando aos poucos, e Rinaldo tinha uma mulher como assessora direta. Mesmo assim, quase todas as entrevistadas comentaram sobre o machismo, inclusive contando casos mais recentes.

“Salários eu não tenho dúvidas [de que eram desiguais] e isso **chegou a ser dito que eu não teria aumento porque não era eu que sustentava a família**. Muitas mulheres eram mandadas embora porque era o homem que sustentava a família. Para um homem ser dependente de uma mulher em um plano de saúde era três vezes mais [caro] do que o contrário. Homem era depende ‘B’ e mulher era dependente ‘A’. Eu fui questionar isso do plano de saúde e discutir bravamente e disse que o conceito é de renda familiar e isso não existe, era ridícula a discriminação. O Rinaldo me chamou e questionou o que eu estava fazendo e **eu brinquei que iria aos jornais falar que ele era machista, eu só queria meus direitos**. Outra coisa que eu lutei foi quando uma menina nova veio conversar comigo [...] **Quando elas se organizaram e questionaram, eles mudaram**. Mas era um ambiente extremamente machista. Ao longo do tempo foi melhorando, mas por atitude ativa e não passiva. A grande mudança veio com o pessoal [mais jovem], questionando as coisas.” (ENTREVISTADO F)

“De fato não existiam muitas mulheres em cargos de comando antigamente. Hoje em dia [a partir da nova gestão] já existem mais mulheres no comando. Não sei se antigamente tinha um preconceito com a mulher na gerência, mas de fato agora o número está maior. **Eu, por exemplo, demorei muito tempo para ir trabalhar de camisa sem manga, ou saía, porque a gente percebia essa minoria da mulher dentro da Empresa**. [...] Eu nunca me senti desrespeitada, preterida por ser mulher dentro da Usiminas. A gente era minoria em quantidade, mas nunca percebi nenhum tipo de discriminação por ser mulher” (ENTREVISTADO 1)

“**Eu fui a primeira mulher nessa área da Usiminas. O meu superior até chegou à pessoa que me contratou e perguntou se isso daria certo e ele foi tranquilizado, que daria certo sim, não havia problemas**. Eu fui muito bem tratada dentro da Empresa. Mas era possível identificar como o paternalismo era muito presente na Empresa. Depois eu me casei com [colega de trabalho], tive filhos. Logo que eu tive filhos apareceu uma oportunidade de eu ir aos EUA fazer um curso. Quando surgiu essa oportunidade, chegaram ao [meu marido] para perguntar se eu podia fazer o curso. Eu

achei graça na época [1980], mas **me incomodou o fato de que o meu marido tivesse de dar uma autorização para eu fazer o curso. Ele foi convocado como marido e não como colega de trabalho.** [...] Mas isso tudo era uma cultura que veio de Usiminas, de uma empresa fechada, paternalista, masculina. **Mas depois as pessoas vão evoluindo.** Hoje em dia tem muita mulher trabalhando, todos são tratados iguais.” (ENTREVISTADO 3)

“As pessoas que trabalhavam na Usiminas tinham um preconceito forte sobre mulheres na siderurgia. E eles achavam uma coisa muito grande uma “menina” de Cubatão vir só para falar com o superintendente. [...] E na Cosipa todos conversavam com todos e na Usiminas as pessoas ficavam no pedestal. [O superintendente me recebeu] muito mal, mal deixou apresentar o projeto. O meu superintendente veio comigo para me dar um suporte, mas o superintendente da Usiminas não me deu a menor abertura para que eu falasse. A hierarquia era muito rígida na Usiminas. **Havia um tabu que só homem participava de reunião em Ipatinga, mulher não poderia. Se uma mulher tivesse que ir, o chefe iria no lugar.** A siderurgia por natureza faz isso, é um ambiente de engenheiro.” (ENTREVISTADO 24)

“**É porque a comunidade em Ipatinga é muito machista, é difícil achar uma comunidade tão machista quanto, pela estrutura do trabalho.** Eu ouvi um ex-chefe dizer para mim que eu não traria retorno para a empresa e para minha família. Mesmo com a minha posição na empresa, em alguns lugares eu fui bem recebida em outros não, por essa resistência machista.” (ENTREVISTADO 25)

“Um período para trás você não via mulher com cargo de chefia, mas de uns tempos para cá, depois da privatização, algumas mulheres já passaram a ocupar cargo de chefia. Sempre eram pessoas da casa que eram promovidas. Na época do Dr. Rinaldo teve muita mulher. A assessora direta do Dr. Rinaldo era mulher. [...] havia até campanha pelo amamentamento dentro da empresa, então eu acho que não problema. Havia apoio médico dentro da Usiminas, inclusive meus filhos nasceram com o ginecologista da própria Usiminas. Eu fiz meus dois pré-natais dentro da empresa, não precisei sair da Empresa para nada. Mas eu acho que nunca houve problema com mulher por ela ter engravidado.” (ENTREVISTADO 8)

Em resumo, nas entrevistas, as pessoas apontaram também várias características da Usiminas que elas consideram negativas, sempre as associando ao tema da cultura. É a “Cultura Usiminas” que é assim. Nessa visão, a cultura é vista, tanto como metáfora quanto variável, porque em muitos casos, percebemos que subsiste uma crítica: a cultura é esta, mas não deveria. A cultura deveria mudar. Primeiro, porque se atribui valor à mudança – em si – e depois, porque era preciso se atualizar, se modernizar.

“Pra mim foi [frustrante] e para muita gente também. Depois eu comecei a fazer projetos, como reformulação da engenharia e mandava tudo para cima, mas **a coisa não mudava dado esse perfil do Rinaldo.**” (ENTREVISTADO 12)

“Parecia que eu só tinha saído de férias. **Eu encontrei a Empresa do mesmo jeito** [após 10 anos afastado].” (ENTREVISTADO 3)

É neste sentido que notamos que, além do movimento dos acionistas no sentido de mudar a presidência, internamente também havia um desejo de mudança, principalmente entre os mais jovens.

### 5.5 “A mudança estava no ar”

A sucessão de Rinaldo não era um tema discutido abertamente na Usiminas, embora o ex-presidente estivesse se aproximando dos 70 anos.<sup>122</sup> Mas a mudança da presidência, em abril de 2008, não pegou ninguém de surpresa. Os primeiros boatos começaram a surgir no final de 2006, e alguns mais atentos ou que tinham informações privilegiadas já detectavam indícios de que os acionistas estavam incomodados com algumas posturas de Rinaldo bem antes disso. Um ex-diretor conta que, na diretoria, não se discutia o assunto, mesmo com todas as evidências de que a saída de Rinaldo estava sendo negociada pelos acionistas.

“O primeiro sinal foi em dezembro de 2006. Ele saiu em 2008. Isso porque **um grupo de acionistas saiu do Brasil e foi conversar com Nippon Steel sem levar ninguém da Usiminas** e isso nunca havia ocorrido. **Largaram o Rinaldo aqui no Brasil** e foram para lá. Foram representantes da Vale, Camargo Corrêa. Eu senti um frio na espinha com isso, porque isso nunca havia ocorrido. Eu achei isso **um péssimo sinal.**” [eu] - Vocês conversaram? - “Não, isso era um tabu.” [eu] - Não se falava na sucessão do Rinaldo? “Quando se falava ele dizia que o mandato dele terminava no dia 29 de abril de 2008 e o assunto encerrava ali. Para mim esse foi o primeiro sinal, não sei se os outros diretores ficaram sabendo disso. Depois de certa altura ele mesmo comunicou à diretoria que havia um movimento.” (ENTREVISTADO 21)

Segundo a maioria dos entrevistados, quando as primeiras notícias – e os muitos boatos – a respeito da possibilidade de mudança da presidência começaram a chegar, as pessoas ficaram otimistas. Havia uma expectativa de que um novo presidente, e conseqüentemente, uma nova diretoria<sup>123</sup>, teria condições de romper com aqueles traços considerados negativos da “Cultura Usiminas”, como se viu no capítulo anterior.

<sup>122</sup> No Brasil, não há uma idade de aposentadoria compulsória para empresas privadas. No mundo, há uma grande tendência contra o estabelecimento de limites ao trabalho por causa da idade, sendo essa atitude vista como ato de discriminação contra idosos. (HSBC, 2011).

<sup>123</sup> “O Diretor-Presidente da companhia deverá ser acionista da companhia, se (mas somente se) ele ou ela for também um membro do Conselho de Administração. A Diretoria, cujos membros eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de um Diretor-Presidente



“**Eu acho que ele [Rinaldo] tinha que sair, a empresa tinha que ousar mais. Eu sou a favor de mudanças.** Ela [a Usiminas] deveria internacionalizar, ter mais produtos, adquirir outras empresas no exterior.” (Entrevistado 24)

Nesse fragmento, percebemos como a possibilidade de mudança está diretamente associada com a mudança do líder. Para a Usiminas ousar, o presidente teria que sair. Como se viu, Rinaldo era não só um líder forte, mas, depois de um certo tempo acabou personificando tudo o que era considerado negativo na empresa – principalmente para a nova geração. Era preciso que ele saísse, para levar com ele todos os pecados da Usiminas, e ficar só o lado bom.

“E a empresa já pedia por algumas coisas. **A mudança estava no ar.**” (Entrevistado 1)

Sobre o conteúdo da mudança, ele está diretamente relacionado com os pontos considerados negativos na “Cultura Usiminas”. O desejo era de que uma nova gestão pudesse trazer para dentro da Usiminas os elementos da *cultura da empresa moderna* considerados fundamentais para o sucesso hoje. Cada grupo prioriza um aspecto em sua fala, mas, em geral, todos pareciam concordar com a necessidade de partir para o processo de internacionalização, tornar a Empresa *mais profissional*, em oposição ao seu caráter familiar, finalizar o processo de incorporação da Cosipa, renovar os quadros e abrir oportunidades de carreira para a geração mais jovem.

“Em 2007 começou aparecer essa coisa de mudar presidente, pra gente chegando mais em forma de boato, mas nada de oficial. Um tempo depois vazou isso na [Revista] Exame<sup>124</sup>, que mudaria a presidência. **O pessoal mais novo ficava com esperança que as coisas mudariam, queríamos alguma coisa diferente, porque os mais novos estavam sufocados, sem perspectivas.** Muitas pessoas já queriam as mudanças. **Ninguém aguentava mais tantos parentes, algumas decisões que demoravam a ser tomadas.** A questão da Cosipa não entrava na nossa cabeça, o porquê da Usiminas não controlar totalmente a Cosipa. **Por fim, todos queriam que mudasse.**” (ENTREVISTADO 5)

Nesse fragmento, o entrevistado diz que o pessoal mais novo tinha esperança de que as “coisas mudariam”. Entretanto, ele não consegue precisar muito bem o que

---

e de mais 2 (dois) a 6 (seis) diretores sem designação especial, com mandato coincidente com o dos membros do Conselho de Administração, permitida a reeleição.” (ESTATUTO SOCIAL, 2008)

<sup>124</sup> EXAME é uma revista brasileira, de periodicidade quinzenal, com circulação de cerca de 200 000 exemplares, sendo aproximadamente 160 000 assinaturas. Aborda temas como estratégia, marketing, gestão, consumo, finanças, recursos humanos e tecnologia. Segundo o instituto Ipsos-Marplan, a revista é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil (EXAME.COM, 2011).

exatamente se queria que mudasse. Eles queriam “alguma coisa diferente”, porque “estavam sufocados”. A metáfora do oxigênio/falta de oxigênio, tão usada atualmente – a necessidade de oxigenar a Empresa – é utilizada para justificar esse desejo. As pessoas se sentiam *sem ar*, sem espaço. Outro entrevistado, um engenheiro com mais de 35 anos de empresa, sem nível de gerência, também tinha o mesmo sentimento.

“[...] o futuro da empresa estava muito enrijecido em todos os níveis. **Precisava oxigenar um pouco.** Eu creio que era uma percepção muito grande. Eu mesmo sentia isso.” (ENTREVISTADO 11)

A “falta de ar”, a “falta de perspectiva”, o “enrijecimento” são palavras que remetem à paralisia, à imobilidade forçada e estão associadas à ansiedade e a angústia. Essas expressões refletem o incômodo dos que não conseguiam subir de cargo e dos que ocupavam cargos sem ter a devida recompensa, monetária e de status. É curioso que, logo após falar desta sensação de “sufoco”, no fragmento anterior, o entrevistado mais novo comenta sobre a “questão da Cosipa”, como um dos pontos que incomoda. Ele não consegue entender “o porquê da Usiminas não controlar a Cosipa”. É uma associação direta com a questão do poder. Os mais novos queriam poder e queriam que a Usiminas demonstrasse seu poder, sua força. A postura da Usiminas diante da Cosipa era tida como fraca e os fragilizava, os empregados *originais* da Usiminas, perante os colegas que tinham vindo da Cosipa. O que só piorava o incômodo que os primeiros sentiam.

Ainda nesse fragmento, é possível perceber que falta clareza em relação ao que se queria. Ele diz “o pessoal mais novo” queria “alguma coisa diferente”, sem conseguir expressar exatamente o que seria esse “diferente”. O diferente é expresso por oposição, pois ele expressa o que eles *não* queriam que continuasse: os parentes, a lentidão nas decisões, a postura frágil em relação à Cosipa.

Outros entrevistados apontam alguns elementos específicos que gostariam que fossem mudados, como uma política de salários, reconhecimento, meritocracia, descentralização do poder, novos negócios.

“Tinha a maior expectativa que seria uma mudança boa. Hierarquicamente eu tinha uma responsabilidade, mas não era remunerada com isso. [...] A Usiminas nunca teve a política de salários por meritocracia. Era mais por tempo de casa mesmo. **Então a expectativa era que mudasse e a gente fosse reconhecido.**” (ENTREVISTADO 13)

“Quando houve a mudança [de presidência] **eu imaginava que poderia ser mais ágil, descentralizasse mais o poder.**” (ENTREVISTADO 31)

“Nós estávamos precisando **dar mais atenção a certas áreas em que a nossa evolução estava lenta.**” (ENTREVISTADO 21)

Para uma entrevistada oriunda da Cosipa, a empresa de origem influenciava diretamente na forma como as pessoas percebiam a chegada da mudança.

**“As pessoas esperavam muito da mudança,** mas o mineiro via a mudança do Rinaldo com maior temor. Os Cosipanos queriam mais a mudança, embora muitos usimineiros também queriam mudanças.” (ENTREVISTADO 24)

Para uma consultora externa, que acompanhou o processo trabalhando dentro da empresa, a divisão de opiniões tinha ligação com a origem (Usiminas x Cosipa) e a idade.

**“Tinha gente que era favorável ao Rinaldo sair e tinha gente que era contra.** Os prós era o pessoal da Cosipa, que era a esperança de que algo mudasse e das pessoas que se dedicavam 24h da Usiminas, mas não eram apaixonadas pelo Rinaldo. Essas pessoas já tinham percebido que precisava mudar alguma coisa pelo bem da Empresa. Tinham duas gerações dentro da Usiminas, os pais e os filhos. Os pais se aposentaram e precisava trazer gente do mercado, que vieram de outras empresas. Esses filhos eram “órfãos” na Empresa, não sabiam o que iria fazer mais dentro da empresa. **Depois de algum tempo eles absorveram a cultura, mas estavam insatisfeitos com o modo que a empresa era guiada, então eu acho que eles eram pró saída do Rinaldo.** (ENTREVISTADO 20)

O desejo de mudança era compartilhado também por vários membros da diretoria, mostrando novamente que a “alta liderança” está longe de ser um grupo coeso e ausente de conflitos. Vários gestores, que respondiam diretamente ao presidente, disseram que eles também tinham um desejo de mudança, por sentirem – ou se ressentirem – da centralização excessiva de Rinaldo. Alguns diretores e assessores tinham interesse – e acreditaram que estavam preparados – de continuar na Empresa, com o novo presidente. Outros disseram que já imaginavam deixar a Empresa junto com Rinaldo.

“Nosso mandato iria terminar em abril de 2008. **Tudo indicava que o ciclo dele [Rinaldo] estava terminando.** [...] Então, era esperada essa mudança. **O movimento já era esperado e até que era bem-vindo, porque a renovação é uma coisa importante.** Outra pessoa tem que entrar com novas ideias, novas formas de trabalhar. Na minha visão isso seria interessante acontecer. **Eu queria continuar como diretor** [...] por mais uns quatro anos e depois ver o que iria acontecer.” (ENTREVISTADO 26)

Novamente, aparece a ideia, não-questionada, de que “a renovação é uma coisa importante”. Nesta fala e em várias outras coletadas, as pessoas fazem questão de frisar que são pessoas *a favor da mudança*, repetindo o discurso presente hoje no mundo empresarial, da validade de ter sempre novas ideias, novas formas de trabalhar. O diretor, como a maioria dos entrevistados, condiciona a mudança à entrada de outra

pessoa, ou seja, reforça o papel do líder. Na visão do entrevistado, para que haja mudanças, é preciso haver um novo líder, que conduza este processo.

Embora a diretoria tenha se preocupado em explicar diversas das críticas que a administração recebia como um todo, justificando por que o processo de incorporação da Cosipa foi lento, ou as vantagens e desvantagens de se ter um nível de endividamento muito baixo, praticamente todos os diretores concordaram com os principais pontos levantados pelos demais entrevistados. Um deles disse.

**“A partir de 2000 começou a ter muitos comentários que a Usiminas estava muito conservadora, estava perdendo oportunidades.** E o endividamento estava muito alto. Em 2004, o endividamento foi zerado e começou a sobrar dinheiro em caixa. E os acionistas estavam querendo que esse dinheiro extra fosse reinvestido para que os retornos fossem maiores. A Vale que tinha uma parte das ações queria que a Usiminas investisse em minério, coisa que a Usiminas não queria. Então a própria Vale começou a lançar a ideia de que a Usiminas era muito conservadora, não arriscava. Os sócios japoneses tiveram que intervir a favor do Rinaldo. **Aparentemente foi esse o motivo da substituição da presidência, esse conservadorismo. Eu digo aparentemente porque o Rinaldo sabia blindar muito bem as situações, cada um ficava no seu lugar.** [...] Profissionalmente eu achei natural, ele tinha que sair. Ele poderia até ter uma responsabilidade por não ter preparado a Empresa para novos desafios. **Talvez se não fosse tanta blindagem os acionistas conheceriam melhor o que se passava na diretoria.**” (ENTREVISTADO 22)

Nesse fragmento, podemos ver que, além de informar os motivos da troca de presidência, o diretor faz uma crítica ao estilo conservador de Rinaldo. Quando ele frisa que, “aparentemente”, o motivo da substituição de Rinaldo foi o conservadorismo da Empresa em relação a novos investimentos, completando que Rinaldo sabia “blindar muito bem as situações”, o que fazia com que cada um ficasse “no seu lugar”, ele está explicitando que a própria diretoria não tinha conhecimento de tudo o que acontecia no conselho. Rinaldo blindava as situações. Blindar significa ao mesmo tempo esconder e proteger, impedir o acesso.

Logo em seguida, o diretor diz que, se os diretores não tinham muito conhecimento do que se passava no conselho, os acionistas também não tinham conhecimento do que se passava na diretoria. Implicitamente, o diretor admite que a diretoria não era um bloco único, que havia posições diferentes e que os diretores não concordavam em tudo com Rinaldo. A blindagem de Rinaldo era dupla. Ao mesmo tempo, no fragmento anterior, notamos um desejo, não concretizado, de que, caso os acionistas soubessem que havia outras posições na diretoria, que a sucessão pudesse ter ocorrido de outra forma. Uma percepção compartilhada por outras pessoas que não tem cargo de gestão.

“A sacanagem que eu acho que ocorreu foi que **ao invés do Rinaldo formar um substituto, ele apostou nele mesmo.**” (ENTREVISTADO 5)

Outro gestor usa o vocábulo “artifícios” e o verbo “navegar”, no fragmento seguinte, para se referir à forma como Rinaldo se comportava em relação aos acionistas. Como o herói mítico Ulisses, que precisa usar de artimanhas para vencer Cilas e Caribdes e continuar sua jornada, o gestor diz que Rinaldo foi, ao longo do tempo, aprendendo formas de ludibriar os acionistas. Quando ele diz que Rinaldo “praticamente se tornou dono” em oposição aos “donos verdadeiros”, está dizendo que Rinaldo é um dono não-verdadeiro, isto é, de fato, mas não de direito, age como dono sem poder, é um usurpador. Os verdadeiros donos escolheram outra pessoa para que pudessem “ter maior controle”, já que Rinaldo tinha conseguido, ao longo do tempo, se desvincular do controle e “praticamente” agir por conta própria.

“E a nova diretoria veio porque o antigo presidente já estava lá há mais de 20 anos, **praticamente se tornou dono** da Empresa e **ele sabia todos os artifícios para navegar entre os donos verdadeiros.** E esses donos decidiram substituir para colocar uma pessoa que fosse alheia a eles, **para ter maior controle.**” (ENTREVISTADO 7)

Nesse contexto, a notícia de que o conselho havia escolhido o novo presidente da Usiminas foi bem recebida na empresa, apesar dos temores que sempre cercam uma sucessão. O nome do novo presidente foi considerado positivo, por ter exatamente o perfil que se esperava: o de um presidente *moderno*.

No próximo capítulo, veremos como foi a chegada do novo presidente na empresa, as tentativas explícitas que ele e sua equipe empreenderam para destruir a “cultura Usiminas” e implantar um “novo jeito de ser Usiminas”; e a reação dos empregados.

## 6 A TENTATIVA DE DESCONSTRUÇÃO DA “CULTURA USIMINAS”

### 6.1 A chegada do novo presidente

O novo presidente da Usiminas, Marco Antônio Castello Branco, foi eleito diretor-presidente da Usiminas pelo conselho de administração em 29 de abril de 2008 e tomou posse em 5 de junho do mesmo ano. Marco Antônio formou-se em engenharia metalúrgica pela UFMG e iniciou sua carreira como engenheiro da gerência de pesquisas da Mannesmann S.A., em 1984. Ele fez doutorado na Alemanha e, de volta ao Brasil, subiu na empresa. Em 2000, assumiu o cargo de diretor-presidente e de operações da Vallourec&Manessmann Tubes (V&M do Brasil S.A.) e, em 2004, transferiu-se para a França, onde assumiu a presidência da divisão de tubos laminados a quente da Vallourec & Mannesmann Tubes (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2009b). Ao assumir a presidência da Usiminas, Marco Antonio tinha 47 anos.

O *antigo* presidente, Rinaldo, e o *novo*<sup>125</sup> presidente, Marco Antônio, tinham três pontos em comum: ambos eram mineiros (Rinaldo de Ouro Preto e Marco Antônio de Belo Horizonte); ambos eram engenheiros metalúrgicos por duas escolas federais, tradicionais e conceituadas (Rinaldo pela Escola de Minas e Metalurgia da UFOP e Marco Antônio pela Escola de Engenharia da UFMG); e ambos tinham doutorado no exterior (Rinaldo, na França e Marco Antônio, na Alemanha). Além disso, o adjetivo “inteligente” aparece com frequência nas narrativas sobre os dois. E só. No mais, são caracterizados pelos entrevistados, e descritos pela mídia especializada, como se fossem dois extremos de uma escala qualquer.

Um entrevistado que ocupava um cargo alto junto ao *antigo* presidente conta que, na sua percepção, Marco Antônio foi escolhido justamente porque “responderia” as críticas feitas a Rinaldo, dentro e fora da Empresa. Diz ele, no fragmento abaixo:

“Eu achava que o Rinaldo tinha aberto flancos com a Vale<sup>126</sup>, então eu achava que era uma coisa que poderia acontecer. A própria CSN primava pelo mercado

<sup>125</sup> Lembrando, novamente, que o presidente Marco Antônio deixou a Usiminas em maio de 2010. Esse *novo* aqui é só para manter a forma como ele era referido na época em que se deu a coleta de dados.

<sup>126</sup> Vale, empresa brasileira de mineração, na época acionista da Usiminas com 23% das ações (USIMINAS, 2005).

financeiro, pela rentabilidade. Não é a **visão do executivo de fábrica**, era a **visão do mercado financeiro**. **Eu achava que essa visão de mercado financeiro não seria colocada na Usiminas**. Eu ouvi o nome de algumas pessoas e eu não me preocupava, mas **quando veio o nome de boato do Marco Antônio eu achei que poderia ser, porque as críticas que eles faziam ao Rinaldo, o Marco Antônio responderia**. O Marco Antônio estava na França, **ia buscar o mercado internacional, coisa que o Rinaldo não fazia**, ficava só na América Latina. Ele era mineiro, eu absorvi que a pessoa teria de ser mineiro, coisa que o próprio [governador de Minas] Aécio [Neves] apoiava. [...] Eu tinha um cenário na minha cabeça que **eles teriam que achar algum nome com algumas condições, que era com uma visão internacional, por ser da área, ser mineiro e ser mais novo**. Quando falaram o nome do Marco Antônio como boato, parece que acharam o nome. [...] porque **eu achei que ele preenchia os quadradinhos**.” (ENTREVISTADO 25)

A análise dessa narrativa mostra como vários discursos estavam circulando na Usiminas antes da mudança de presidente. Mesmo sendo um texto oral, e muito fragmentado, dito no meio de várias emoções diferentes, o narrador busca contar uma história e construir um sentido.

Nesse fragmento, primeiro o narrador retoma a possibilidade de saída de mudança de Rinaldo. Ele afirma que “achava que era uma coisa que poderia acontecer”. O verbo “poderia” mostra que o narrador, na época do acontecimento, tratava a saída de Rinaldo como uma possibilidade, não uma certeza. Também não há, no fragmento, nenhuma indicação de que o narrador torcesse pela saída do antigo presidente, como outras pessoas ouvidas. No entanto, ele atribui o motivo da saída ao relacionamento de Rinaldo com um acionista: a Vale. A frase “o Rinaldo tinha aberto flancos com a Vale” remete a duas ideias diferentes, mas que podem ser vistas como complementares. Uma é a noção de guerra. Flanco, nessa acepção, significa a “parte lateral de uma posição ou de uma tropa formada em profundidade”<sup>127</sup>. Ou seja, o personagem Rinaldo, nessa narrativa, adquire um papel de comandante de guerra, que teria deixado a Usiminas em uma posição de fragilidade, pronta para ser atacada pelo oponente, a Vale. No entanto, flanco também significa “lado do corpo por sobre os quadris, ao longo das primeiras costelas”<sup>128</sup>. Ou seja, ao tomar decisões que contrariaram os interesses de um dos principais acionistas, Rinaldo teria aberto os próprios flancos, isto é, se colocado pessoalmente em posição de fragilidade para ser atacado, em uma luta corpo a corpo. Ou seja, a ideia de embate está presente em ambas as interpretações – e sempre pode

<sup>127</sup> Flanco, nessa acepção, significa a parte lateral de uma tropa.

<sup>128</sup> Flanco também significa lado do corpo.

haver muitas outras – e mostra a sobreposição da ideia do presidente com a Empresa, como se Rinaldo e Usiminas fossem um só na percepção do narrador.

Em seguida, o narrador diz uma frase que parece estar solta no fragmento: “A própria CSN primava pelo mercado financeiro, pela rentabilidade.” E, completa: “. Não é a visão do executivo de fábrica, era a visão do mercado financeiro.” Essas duas frases vão introduzir o tema seguinte que ele apresenta: considerando que o Rinaldo “poderia” sair, quem ocuparia seu lugar? O narrador vai então construindo uma lógica, fazendo uma oposição com uma grande empresa, do porte e segmento da Usiminas, a CSN. Na CSN, segundo o narrador, impera uma lógica do “mercado financeiro”, da “rentabilidade” e não, por oposição, “do executivo de fábrica”. O narrador dá essa informação para, logo em seguida, acrescentar:

“Eu achava que essa **visão de mercado financeiro não seria colocada na Usiminas**. Eu ouvi o nome de algumas pessoas e eu não me preocupava” (ENTREVISTADO 25)

Na percepção dele, estabelecendo uma comparação com outra empresa, a CSN, ele afirma que apesar de achar que o Rinaldo “poderia” sair, “achava que essa visão de mercado financeiro não seria colocada na Usiminas”. Ou seja, para substituir Rinaldo, não achava que os acionistas iriam colocar um executivo que não tivesse uma visão de fábrica, visto ser essa exatamente uma das características mais marcantes da Usiminas ao longo de sua história, mesmo durante a indicação dos chamados presidentes “políticos”. Em função dessa crença, de que essa característica não seria mudada, ele não se preocupava com os nomes que circulavam como boatos. Acho que o narrador, neste caso, aponta para uma característica que ele associa com a “Cultura Usiminas”: a valorização da competência técnica. Por mais que a essa altura a pessoa do Rinaldo se confundisse com a Empresa como um todo, ele “poderia” até sair, desde que fosse colocada em seu lugar uma pessoa com a mesma visão, isto é a “visão de executivo de fábrica”. De certa forma, ele diz que o que era preciso manter era essa característica da cultura. Como não era fácil encontrar, pois “a própria CSN”, a siderúrgica mais antiga, “primava pelo mercado financeiro”, o narrador não dava crédito aos boatos.

No entanto, ele conta que “quando veio o nome de boato do Marco Antônio eu achei que poderia ser, porque as críticas que eles faziam ao Rinaldo, o Marco Antônio responderia.”. Ou seja, o nome do Marco Antônio foi reconhecido como um nome forte, por uma pessoa ligada à alta gestão, porque ele “preenchia os quadradinhos”, isto é,



cumpria as novas exigências do cargo: tinha “uma visão internacional”, era “da área”, ou seja, um siderurgista, “mineiro” e “mais novo”.

No fragmento abaixo, extraído do informativo do sindicato, o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga se manifesta em relação à mudança.

**O SINDIPA amadureceu, achou o caminho das relações produtivas, promovendo o crescimento econômico aliado ao compromisso social.** Assim, resta-nos agradecer ao presidente que sai por sua **lealdade e constante busca do entendimento**, e **desejar as boas vindas ao que chega, na expectativa de que as relações capital x trabalho continuem sendo exercidas com o foco no diálogo e no respeito** entre empresa, seus empregados e toda a comunidade do Vale do Aço, visando a paz, a harmonia e o desenvolvimento integrado da nossa região. (MIRANDA, 2008).

É interessante que o primeiro personagem que aparece na narrativa é o próprio Sindipa e, não, Rinaldo ou o novo presidente. O Sindipa, segundo o presidente do sindicato, “amadureceu”. É interessante notar que esse texto foi escrito muito antes que o presidente novo tivesse assumido e que novas medidas fossem implantadas. Portanto, o narrador se posiciona em relação à mudança de presidência, de forma *próativa*, para usar um termo corrente nas empresas. Antes mesmo que alguma coisa acontecesse, o presidente do Sindipa ressalta, no fragmento acima, que a relação sindicato-empresa tem uma *história*. Ao usar o verbo “amadureceu” para se referir ao sindicato, o narrador demonstra que houve um processo, do qual o sindicato saiu maduro, *pronto*. Ou seja, há um contraponto entre um sindicato imaturo – de uma outra época – e o sindicato de hoje, que seu presidente considera maduro. A explicação para essa visão que o narrador quer passar vem logo em seguida, quando ele diz que o sindicato “achou o caminho das relações produtivas, promovendo o crescimento econômico aliado ao compromisso social”. É exatamente o mesmo discurso da Empresa, o sindicato é maduro porque “achou o caminho” da aliança entre “compromisso econômico” e “compromisso social”.

Em um momento de incerteza, em que ninguém sabia ainda que rumos a nova gestão daria para a Usiminas, o presidente do sindicato volta a apelar para o discurso do “sindicalismo de resultados”, da parceria capital-trabalho, corrente na época da privatização. Nesse sentido, ele agradece a Rinaldo “por sua lealdade e constante busca do entendimento”, ou seja, aquele que teria cumprido os principais compromissos firmados com o sindicato na época da privatização. A relação do sindicato com a Empresa era muito pautada pelas decisões do próprio Rinaldo, pois, como vimos, o *antigo* presidente assumia o comando das relações com o sindicato. Ao mesmo tempo, o presidente do sindicato desejava “as boas-vindas ao que chega, na expectativa de que as

relações capital x trabalho continuassem sendo exercidas com o foco no diálogo e no respeito”. Nesse fragmento, portanto, o sindicato tenta estabelecer as mesmas bases da relação anterior com a empresa (“diálogo” e “respeito”) para essa nova relação, puxando para si o rótulo de sindicato maduro. Neste ponto, o sindicato se posiciona em relação aos outros sindicatos, chamados de *combativos*, no interdiscurso sindical, vistos pelo empresariado como sindicatos que partem para enfrentamento, em vez de diálogo. Nesse sentido, antes mesmo da posse, o presidente do sindicato manda um recado para o *novo* presidente da empresa, dizendo que o sindicato da Usiminas era “maduro”, ou seja, não era combativo, sabia dialogar, e esperava que a Empresa se comportasse da mesma forma.

Entre a escolha de Marco Antônio, em final de abril, e a posse, em início de junho, o diretor industrial, Omar Silva Júnior ocupou a presidência interinamente. Criou-se uma grande expectativa em relação à chegada do novo presidente. Se Rinaldo era associado com o atraso, Marco Antônio era associado com a modernidade que, na visão de muitas pessoas, estava faltando na empresa. E se a Rinaldo se atribuía a lentidão da Usiminas, Marco Antônio chegou precedido da expectativa de ser um executivo “dinâmico”. Nos trechos das narrativas citados abaixo, as pessoas falam sobre isso.

**“Eu estava esperando que a empresa fosse mudar muito e para melhor, dada a experiência do Marco Antônio, que ele era muito dinâmico, profissional. [...] Com a mudança a gente esperava que a Empresa iria crescer muito no cenário nacional e internacional, como maior produtora nacional.”** (ENTREVISTADO 3)

**“Havia uma expectativa grande pela mudança. É um cara novo, que diziam que era capaz, inteligente. A chegada do novo presidente trouxe expectativas positivas por ele ser um executivo brilhante, com carreira no exterior.”** (ENTREVISTADO 1)

**“Quando eu li sobre ele, o achei brilhante.”** (ENTREVISTADO 24)

**“Eu estava curioso para saber quem seria o gênio que estava chegando. Falaram tanta coisa que ele havia feito.”**(ENTREVISTADO 9)

**“Como a empresa estava faturando alto, buscaram o atual presidente, o Marco Antônio, que tem um curriculum invejável.”** (ENTREVISTADO 7)

**“Ele veio com uma auréola de uma pessoa visionária. [...] o pessoal estava com grandes expectativas em cima dele. (ENTREVISTADO 30)**

Nos fragmentos acima, os entrevistados apontam as características “dinâmico”, “profissional”, “capaz”, “inteligente”, “brilhante”, “visionário”. Também é ressaltada sua “experiência”, “curriculum invejável” e “carreira no exterior”. No entanto, quando entrevistei essas pessoas, o novo presidente já tinha chegado e implantado diversas

medidas que não foram bem-recebidas na Empresa. E o tom com que essas frases foram ditas muda completamente o seu sentido.

Quando a primeira entrevistada dessa sequência de depoimentos acima diz que ela “estava esperando que a empresa fosse mudar muito e para melhor” ela está antecipando para o ouvinte da história que sua expectativa não foi cumprida. Na visão dela, a empresa não mudou “para melhor”, pelo contrário. No segundo fragmento, a frase “eu estava curioso para saber quem era o gênio que estava chegando”, foi dita com muita ironia. O entrevistado já tinha dito, no início da entrevista, que estava muito insatisfeito com as medidas tomadas pelo novo presidente. Ao chamá-lo de gênio, com ironia, ele provoca o efeito oposto, levando o ouvinte, como eu, a entender que a expectativa que se formou em relação à chegada do novo presidente foi frustrada. Não fica claro, no entanto, se ele tinha expectativas positivas e ficou frustrado ou se ele, desde o início, teria achado a expectativa que se formou no seu grupo muito grande.

O último fragmento discursivo dentre os vários listados acima também foi dito em tom de ironia. O narrador disse que o novo presidente tinha vindo “com uma auréola visionária”. Ao usar a palavra “auréola”, algo que é próprio de anjos e não de personagens humanos, o entrevistado demonstra que considerou a expectativa que se formou em relação ao presidente exagerada. Ao mesmo tempo, ele também pode ter usado “auréola” com sentido de negação, isto é, para indicar que, de *anjo*, o presidente não teria nada.

Em alguns fragmentos, aqueles que estão contando a história admitem que estavam entre os que tinham uma expectativa positiva. Isso é percebido pelo uso da primeira pessoa (“*eu* estava esperando”) ou a terceira pessoa informal (“*a gente* achava”). Em outros fragmentos, os narradores usam “*o pessoal*” ou o sujeito indefinido (“*diziam*”, “*falaram*”) sem explicitar quem são aqueles que tinham uma expectativa positiva e deixando implícito que estes, que não são nomeados, seriam ingênuos.

A expectativa positiva apareceu tanto entre pessoas da *segunda geração* quanto também entre gestores com bastante tempo de casa que se sentiam muito travados por Rinaldo. Apesar disso, havia um sentimento de preocupação com a mudança revelando a ambiguidade,. Pelo que pude perceber, esse sentimento não era apenas dos mais velhos, mas estava entremeado com as expectativas positivas de vários grupos. Como mostra o fragmento abaixo, de um entrevistado sem cargo de gestão, houve medo de que o novo presidente deixasse de lado a “parte humana”, a “preocupação” com os funcionários.

**“Eu fiquei muito desconfiado** porque eu não acreditava que houvesse alguém melhor do que o Rinaldo. - Por quê você gostava do Rinaldo? - Porque ele se preocupava com os funcionários. [...] **Fiquei com um pé atrás porque a parte humana, de olhar pelo funcionário muda sem o Rinaldo.** A parte operacional independe do presidente, ela continha funcionando.” (ENTREVISTADO 9)

Duas pessoas do grupo da *segunda geração* contam, nos depoimentos abaixo, que, quando ficaram sabendo o nome do novo presidente, ficaram preocupados com o “estilo” do novo presidente e suas “práticas de gestão”.

“Mas também **houve “tititi”**, por suas **práticas de gestão**, por exemplo.” (ENTREVISTADO 1)

“Meu pai tem um colega que trabalhava na Manesmann que trabalhava com o presidente e me falou do **estilo dele e eu fiquei em dúvida, com o pé atrás.**” (ENTREVISTADO 5)

É interessante que, tanto uma pessoa, perto da aposentadoria, quanto um representante da segunda geração, usam a mesma expressão: ficar com o pé atrás. Uma expressão que indica não só desconfiança mas também uma postura de alerta. Ou seja, mesmo um empregado que estava torcendo pela saída do Rinaldo, para “oxigenar a empresa”, quando ficou sabendo o nome do novo presidente, ficou em “dúvida”. E, se para uns, o que motivou a insegurança foi o medo de demissões e corte de benefícios (“parte humana”, “preocupação” com funcionários), para outros foi o “tititi”, isto é, os boatos, relativo ao “estilo” do novo presidente e suas “práticas de gestão”.

Como veremos em seguida, todas essas preocupações tinham fundamentos, pois o novo presidente mexeu tanto com a “parte humana”, demitindo, por exemplo, quanto implantou “práticas de gestão” que não foram bem recebidas pelos entrevistados. O seu “estilo” também foi criticado. E, segundo o presidente do sindicato, não houve uma relação nem de “diálogo”, nem de “respeito”. Em suma, foi uma grande frustração de expectativas.

No entanto, vale fazer um parêntese. Ora, o que os representantes da segunda geração diziam que sentiam falta na Empresa não era exatamente de novas práticas de gestão? Então, por que ficar com “o pé atrás”? Bom, não podemos nos esquecer de que, com exceção do fragmento escrito do informativo do sindicato, a história dessas expectativas foi contada pelos narradores depois que os fatos aconteceram. Por isso, fica difícil saber até que ponto eles não estão invertendo a ordem dos acontecimentos em seu benefício. Será que os boatos sobre as “práticas de gestão” realmente preocuparam os empregados mais jovens em um primeiro momento? Ou será que predominou a

animação com a mudança e, mais tarde, os boatos ganharam força? Não é possível responder essas perguntas, mas é interessante fazê-las para pensar como, ao contar sua história, os empregados vão criando um enredo e construindo sentido, às vezes, se colocando mais, às vezes, menos na história.

Uma semana após a posse do presidente, saiu uma matéria na revista Exame com o título “Desconstruindo Rinaldo”. Essa matéria parece ter tido uma ampla repercussão e foi citada de forma negativa por várias pessoas.

## 6.2 A desconstrução de Rinaldo

Embora o gancho jornalístico da matéria publicada pela Revista Exame em 12 de junho de 2008 devesse ser a chegada de Marco Antônio à Usiminas, já que essa era a única novidade da semana, a repórter optou por focar o antigo presidente – que já tinha deixado a empresa um mês antes. Rinaldo aparece no título (“Desconstruindo Rinaldo”); no *olho* (“Depois de passar 18 anos sob o comando de Rinaldo Soares, a Usiminas tem um novo presidente – e sua maior missão é desfazer a herança do antecessor”); na foto (que mostra o rosto de Rinaldo dividido em pedaços quadrados, como um quebra-cabeças), na legenda da foto (“Rinaldo, da Usiminas: legado sob ataque”); e na abertura da matéria que reproduz uma parte de sua carta de despedida, em 28 de abril.



**Figura 3: Foto montagem a partir de fotografia de Rinaldo**  
**Fonte: REVISTA EXAME, 2008**

A matéria explicita as características consideradas positivas da Usiminas que são atribuídas a Rinaldo.

- “O antigo presidente sempre buscou transformá-la num exemplo de eficiência operacional”

- “Eliminar gargalos nas linhas de produção e zelar pela qualidade do aço estavam entre suas prioridades. Esta estratégia fez da Usiminas uma das siderúrgicas mais eficientes do mundo”
- “ter desempenhado papel crucial no processo que tornou a Usiminas um colosso” (REVISTA EXAME, 2008).

Em contrapartida, traz críticas que circulavam na própria empresa relativas à falta de “visão para fora”; “aversão ao risco”; “estilo de comando centralizado”; “ritmo de decisão lento” e “visão conservadora do negócio”.

Segundo a reportagem, o que os sócios esperavam do novo presidente, em termos do negócio, era que ele conseguisse: “transformar a Usiminas na maior fabricante de aços planos do continente”, “por meio de aquisições ou da ampliação de suas operações”; “voltar-se para fora”; “impedir que a companhia se transforme num alvo de aquisição por parte de grandes siderúrgicas internacionais”; e “recuperar o espaço no mercado doméstico”.

Ou seja, a reportagem não trouxe novidade do ponto de vista das mudanças de rumo que os acionistas desejavam – e que eram compartilhadas pelos próprios técnicos, analistas, gestores e, em alguma medida, pela liderança ligada diretamente ao *antigo* presidente. No entanto, a matéria foi muito mal recebida na Usiminas e pode ser considerada um marco do início do conflito entre a nova gestão e os empregados, que só terminou com a saída de Marco Antônio, apenas dois anos depois disso. Como lembrou um entrevistado, em uma empresa “família” vale a máxima “roupa suja se lava em casa”<sup>129</sup>.

Praticamente todas as pessoas ouvidas citaram a reportagem espontaneamente e de forma negativa. Elas disseram (e demonstraram) que não gostaram do tom da matéria, da maneira como os fatos foram apresentados, consideraram que houve um tratamento desrespeitoso com Rinaldo (tanto no texto quanto na foto), e disseram que ele não merecia ser tratado assim. Essa foi a primeira de várias reportagens que saíram ao longo dos dois anos do mandato de Marco Antônio, mas parece ter sido a que mais marcou os entrevistados. Os depoimentos abaixo mostram um sentimento de surpresa e indignação.

“Quando saiu a matéria na Exame “Desconstruindo Rinaldo” a gente ficou **muito assustado** pela **maneira como foi dita**.” (ENTREVISTADO 8)

“Estava tudo muito bem, de repente começou a sair várias matérias em revistas falando dele [...] Acompanhando a imagem do Dr. Rinaldo por tanto tempo e depois ver uma

---

<sup>129</sup> Expressão que indica que problemas dentro de um grupo devem ser discutidos em seu interior.

**porcariazinha de um jornal querer agredir uma pessoa por nada.”**  
(ENTREVISTADO 32).

**“Eu achei feio da imprensa criticar o Rinaldo,** falando que ele estava ultrapassado.”  
(ENTREVISTADO 9)

Alguns falaram dessa matéria e de outras, publicadas posteriormente, como se ela tivesse sido feita pelo novo presidente e sua equipe, embora se trate de uma reportagem assinada. Na visão de alguns entrevistados, aparece uma visão, mesmo que implícita, de que os sócios e/ou a nova gestão utilizaram a mídia em seu favor, de forma manipulativa, como no depoimento abaixo. Quem teria faltado com o respeito?

**“Eu acho que ficou essa impressão, que faltou respeito** [para com Rinaldo] nesse processo. **Isso começou um pouco antes da mudança, saindo muita coisa na mídia.”**  
(ENTREVISTADO 1)

No próximo depoimento, o entrevistado explicita essa percepção, comum a várias pessoas ouvidas, de que houve uma campanha na mídia, contra o Rinaldo.

**“Em alguns assuntos a mídia tem um processo violento** nas mudanças e **eles estão fazendo um papel inteligente com a mídia.”** (ENTREVISTADO 25)

O uso do sujeito “eles”, no depoimento acima, está no lugar de *os novos gestores da empresa*, como fica claro na análise da entrevista como um todo. O entrevistado também se refere a “processo violento” e “papel inteligente”. Além de deixar claro que, em sua visão, a mídia pode e é manipulada pelas empresas, ele traz novamente a metáfora da guerra. A nova gestão está usando de inteligência (militar?) e a mídia é vista como um aliado de peso, nessa guerra que, naquele momento, estava se desenrolando.

É possível que essa percepção se deva ao fato de que as fontes utilizadas na reportagem da Exame foram mantidas ocultas. A repórter cita apenas quatro fontes durante toda a matéria: “um dos controladores”, ou seja, um acionista, “um executivo que acompanhou a operação”; e dois analistas de siderurgia de corretoras (Itaú e Raymond James). As duas primeiras fontes, o controlador e o executivo de fora da empresa, não são nomeadas. Os dois corretores foram usados como autoridade para explicar por que o mercado considera positivo um alto grau de endividamento e qual a previsão para o retorno dos investimentos, um expediente comum no jornalismo. Em relação ao conteúdo da matéria propriamente dito não há fontes explícitas.

Ao longo da matéria da Exame, a repórter detalha a missão que o novo presidente teria recebido dos controladores e a principal dificuldade que ele iria encontrar: a cultura da empresa, que precisaria ser transformada *radicalmente*. Em três páginas, são usados os verbos: “desconstruir”, “desfazer”, “atacar”, “demolir”, “mudar”, “transformar”, “mexer” e “alterar”. Também é empregada uma expressão que indica velocidade na ação como “logo de cara”, um advérbio e um adjetivo que caracterizam abrangência e extensão da ação: “radicalmente” e “radical”.

Reproduzi boa parte da reportagem para facilitar a compreensão da análise. Segundo a Revista Exame:

“A missão que Castello Branco recebeu dos controladores é clara: colocar em prática um plano de expansão capaz de transformar a Usiminas na maior fabricante de aços planos do continente. [...] Mas, antes de **erguer as primeiras vigas** para sustentar esta **nova parte da história da empresa, Castello Branco terá de demolir boa parte do que foi construído por seu antecessor**. “Ele recebeu carta branca para mudar o que for necessário”, disse um dos controladores.

Para implantar o plano de expansão desenhado pelos controladores, **Castello Branco terá de atacar, logo de cara, dois dos principais pilares da administração Rinaldo. O primeiro é transformar radicalmente a cultura da empresa**. Por influência de Rinaldo, **a Usiminas tornou-se uma companhia voltada para dentro**. O antigo presidente sempre buscou transformá-la num exemplo de eficiência operacional. Eliminar gargalos nas linhas de produção e zelar pela qualidade do aço produzido estavam entre suas prioridades. Essa estratégia fez da Usiminas uma das siderúrgicas mais eficientes do mundo, mas a empresa acabou perdendo oportunidades de crescimento e, por causa disso, tornou-se um possível alvo para outras companhias. **A ordem, agora, é voltar-se para fora**. A Usiminas terá de eleger como maior prioridade um projeto de expansão, seja por meio de aquisições ou da ampliação de suas operações. **O segundo pilar a ser demolido é, de certa forma, um subproduto do primeiro: impera na companhia uma arraigada cultura de aversão ao risco (leia-se endividamento)**. [...]

Depois de mexer na maneira como a Usiminas se comporta para fora, **Castello Branco terá de alterar, e de forma radical, pelo menos um aspecto interno: a dinâmica de decisões que hoje predomina na empresa. O estilo de comando centralizado de seu antecessor** atrofiou a capacidade da diretoria de deliberar sobre grandes projetos – uma característica incompatível para uma empresa com um bilionário plano de expansão. O resultado é que a Usiminas se tornou um colosso com um ritmo de decisão lento, incapaz de atender à velocidade do mercado. [...] Para mudar esse quadro, Castello Branco pretende substituir a atual diretoria nos próximos 18 meses – com exceção do diretor financeiro, todos têm mais de 60 anos. Além disso, será criado um sistema de remuneração baseado em opções de ações para estimular os executivos a tomar as rédeas do negócio.

Ao substituir Rinaldo no comando da Usiminas, seus controladores pretendem afastar de vez um fantasma que assombra empresas com líderes que se perpetuam no comando: a estagnação. Apesar de Rinaldo ter desempenhado um papel crucial no processo que tornou a Usiminas um colosso que faturou mais de 14 bilhões de reais no ano passado, seu desempenho no comando desagradava alguns dos sócios. **Como muitos líderes (seja de empresas, países, seja de clubes de futebol), ele foi fundamental durante um tempo. A partir de determinado momento, porém, Rinaldo e sua visão conservadora do negócio começaram a atrapalhar**. Nos últimos anos, a companhia perdeu participação de mercado em setores cativos, como o automobilístico, de eletrodomésticos e da construção civil. Apesar do vertiginoso crescimento do setor siderúrgico, a Usiminas não tinha uma estratégia clara que contemplasse essa bonança. Durante esse período, a Vale foi uma das críticas mais ácidas do estilo de Rinaldo – ironicamente, ela acaba de anunciar sua saída do grupo. [...] **A visão do Rinaldo não**



**condiz com a agressividade que os acionistas esperam da Usiminas**”, afirma um executivo que acompanhou a operação.

Na busca por um novo presidente, **contou a favor de Castello Branco o fato de ele reunir características diametralmente opostas às de Rinaldo**. Castello Branco tem 47 anos de idade, 22 a menos que seu antecessor. Além disso, como presidente da divisão de tubos da multinacional francesa Vallourec&Mannesmann, Castello Branco construiu uma parte considerável de sua carreira no exterior, o que, espera-se, facilite o processo de internacionalização da companhia. (REVISTA EXAME, 2008) (Grifos meus).

A revista Exame, com essa reportagem, contribui para disseminar a noção de cultura como variável, bem como da importância da mudança de cultura para o crescimento das empresas. É construída uma relação de causa e efeito entre implantar o plano de expansão desejado pelos acionistas e “demolir” os dois “pilares da administração Rinaldo”. Ao explicar esses pilares, a autora da reportagem recorre à noção de cultura, usada com dois significados diferentes.

O primeiro pilar seria a própria “cultura da empresa” – cultura esta que é explicada por um olhar voltado “para dentro” e eficiência operacional. Tem razão Weick (1991) quando diz que, em vários textos, a substituição da palavra estratégia por cultura não altera o sentido, nem de uma nem de outra. O segundo pilar da administração Rinaldo a ser demolido é definido como um subproduto do primeiro: a “cultura de aversão ao risco”. Percebe-se aí a noção de traço cultural. Um dos traços da “cultura de empresa” voltada para dentro seria a “aversão ao risco”.

Na matéria são usados os termos “cultura da empresa”, “cultura de aversão ao risco”, “pilares da administração”, “estilo Rinaldo”, “estilo de gestão”, “estilo de comando” e “visão” de forma mais ou menos equivalente, demonstrando a associação que se faz no que chamamos *mundo empresarial* entre a “cultura da empresa” e a atuação da liderança.

A autora da reportagem também utiliza o recurso da oposição para construir essa narrativa. Há vários pares de oposição: antigamente/atualmente; velho/novo; erguer/demolir; visão para dentro/ visão para fora. Por várias vezes aparecem advérbios ou expressões associadas à mudança do tempo. Na primeira frase, destacam-se os quarenta anos que Rinaldo passou na Empresa. Na quarta frase, refere-se ao fato dele ter comandado a empresa por “quase duas décadas”. Em seguida, é dito que Castello Branco, “finalmente” tomou posse, do “antigo” posto de Rinaldo. No fim do primeiro parágrafo, diz-se que “antes de erguer as primeiras vigas para sustentar esta *nova etapa* na história da empresa”, o novo presidente terá que “demolir boa parte do que *foi construído*”. Ele terá que atacar “logo de cara”. “A ordem, *agora*, é voltar-se para fora”.

Rinaldo é classificado como um líder que foi fundamental “durante um tempo”. Só que, “a partir de determinado momento”, começou a “atrapalhar”. A matéria não precisa em que momento Rinaldo teria começado a “atrapalhar”, mas faz o tempo todo essa oposição entre um momento passado, para o qual o estilo de Rinaldo estava adequado, e o momento atual, para o qual ele não serviria mais. Ao mesmo tempo, é feito um paralelo com a idade de Rinaldo (e a dos demais diretores) e seu longo tempo de Empresa, e a idade do novo presidente.

Essa oposição, que aparecia no discurso de vários dos empregados, é explicitada também pela reportagem da revista: durante um tempo – no passado – a visão conservadora (antiga) de Rinaldo foi positiva, mas o tempo atual exige um presidente jovem com uma nova visão. E esta nova visão, “voltada para fora” e “mais ágil”, é rotulada como “agressiva”. A repórter atribui aos acionistas, de maneira genérica, o desejo por mais “agressividade”, como se vê no fragmento abaixo. A revista, entretanto, não esclarece se fala de todos os acionistas ou parte dos acionistas, deixando implícito que há um consenso entre eles. “A visão de Rinaldo não condiz com a agressividade que os acionistas esperam da Usiminas” (REVISTA EXAME, 2008).

No último parágrafo, a revista destaca que Castello Branco reunia “características” diametralmente opostas às de Rinaldo. Embora na reportagem sejam listadas apenas duas dessas características (a diferença de idade e a carreira no exterior de Marco Antônio), a matéria explicitou o que um dos entrevistados tinha sentido: o novo presidente vinha preencher os “quadrinhos” que faltavam para Rinaldo. E, também como prenunciava a revista, de uma forma “radical”. Como se verá a seguir, a nova gestão chegou com a proposta de reinventar a Empresa.

### **6.3 Reinventando?**

Não é possível saber o que os acionistas realmente solicitaram ao *novo* presidente. Suas ações, contudo, seguiram no sentido definido pela reportagem, buscando uma mudança rápida e radical.

Um mês após a veiculação da reportagem, em julho de 2008, foi lançado o programa Bolsa de Ideias, espaço para sugestões e propostas de projetos e inovações. E,

também, um amplo programa de mudanças, com o sugestivo nome de “Projeto Reinventando – um jeito novo de ser Usiminas”. Os objetivos do Projeto eram “[...] contribuir para modernizar e agilizar a empresa, além de torná-la ainda mais eficiente”. (USIMINAS, 2009b).

Na primeira temporada do Bolsa de Ideias, de julho a novembro 2008, cerca de 12.000 ideias foram dadas pelos empregados. Para Arruda, Rossi e Savaget (2010), o programa foi utilizado pelos empregados também como canal para reivindicações e sugestões de outro tipo, não relacionadas com a eliminação de gargalos de produção ou redução de custos. Esse alto número de sugestões indica que faltavam canais de comunicação dos empregados com a direção da Empresa.

Esse projeto Reinventando, estruturado pela empresa de consultoria McKinsey, continha quatro subprojetos:

- Remodelagem organizacional;
- Desburocratização;
- Produtividade ;
- Revisão de marca (*branding*).

A primeira dessas frentes a ser detalhada para os empregados foi a da revisão de marca. O Usiminas Jornal de agosto de 2008 traz detalhes sobre o andamento dos trabalhos da Frente de *Branding*, conduzido pela consultoria Interbrand e uma equipe multidisciplinar da Usiminas (USIMINAS, 2008a).

De acordo com o jornal, o projeto de revisão da marca teria as seguintes metas:

[...] **reavaliar a identidade corporativa para fortalecer ainda mais a imagem da Usiminas** e das empresas do Grupo; **ampliar a projeção** da marca da Siderúrgica em âmbito global e **reforçar a percepção de dinamismo, criatividade e competência** para clientes; investidores e colaboradores (USIMINAS, 2008a, p.6).

Os conceitos de identidade corporativa e imagem que começam a aparecer no discurso oficial a partir da mudança de gestão, também em voga no mundo empresarial, são frequentemente associados com o conceito de cultura e também foram decalcados de trabalhos realizados por acadêmicos-consultores<sup>130</sup>. Almeida (2006), por exemplo, entende a identidade organizacional como:

---

<sup>130</sup> Como diz Cuche (1999, p. 176), embora não se deva confundir as noções de cultura e identidade, visto que a primeira depende mais de processos inconscientes, enquanto a segunda remete “[...] a uma norma de vinculação, necessariamente consciente, baseada em oposições simbólicas”, os dois conceitos, segundo o mesmo autor, “[...] remetem a uma mesma realidade, vista por dois ângulos diferentes”, pois a “defesa da autonomia cultural é muito ligada à preservação da identidade coletiva” (CUCHE, 1999, p.14).

[...] a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais (ALMEIDA, 2006, p. 34).

Já o conceito de imagem corporativa, Almeida (2006, p. 38) entende como “[...] uma percepção da organização como um todo, sustentada por diferentes segmentos de públicos”. Contraditoriamente, embora a identidade seja vista como algo mais profundo, ela também poderia ser mudada, aos poucos. Ou seja, na prática, chama-se de identidade algo que estaria mais próximo de comportamento, pois, ao mesmo tempo em que seria estrutural (como a personalidade) é passível de mudança e gerenciamento, ainda que gradativamente. Em resumo, com nova roupagem, a discussão da identidade e da imagem corporativa reapresenta a mesma contradição: tratar um fenômeno como uma variável e estudá-lo simbolicamente. Traçando um paralelo entre os conceitos, acredito que a dupla identidade/imagem se equipara, nesse discurso, ao conceito de Trompenaars (1994), sendo a identidade associada com o cerne da cultura e a imagem com os artefatos visíveis. Em princípio, portanto, a identidade não mudaria, só a imagem.

A partir desses conceitos vagos e contraditórios, as consultorias empreendem um discurso de que só é possível mudar a imagem se a identidade mudar, isto é, se houver uma mudança mais profunda. Analisando as matérias sobre o projeto *Branding* ao longo do tempo, podemos perceber como o discurso oficial se vale de estratégias de persuasão para tentar convencer os empregados da validade e importância da mudança.

O primeiro passo da consultoria de imagem/marca é descrito como sendo “reavaliar a identidade corporativa”. Na prática, esse é o objetivo. Reavaliar para mudar, como ficará mais claro à medida que forem aparecendo novas matérias sobre o projeto no jornal corporativo. Neste primeiro momento, no entanto, o enunciador usa os verbos “fortalecer”, “ampliar” e “reforçar”, para se referir à imagem, à marca e à percepção de vários grupos, dentre eles, os “colaboradores”. Afora os pleonasmos, a análise desse pequeno trecho mostra que o discurso é recheado de ambiguidades, na minha opinião, propositais. Ao mesmo tempo em que se anuncia uma mudança (a reavaliação da identidade, eufemismo para mudança da identidade), justifica-se essa mudança pela importância de melhorar a imagem da Empresa. Esta imagem que precisa ser fortalecida, contudo, é associada com três qualidades: dinamismo, criatividade e

competência, sendo que das três, a única com a qual parecia haver de fato uma identificação dos empregados e, segundo a Revista Exame, dos clientes e fornecedores, seria a terceira.

No mesmo número, o jornal informa ainda que o projeto *Branding*, como começou a ser chamado, seria realizado em seis fases e anunciava a conclusão da primeira delas: investigação e análise. Esta fase, de diagnóstico, buscou conhecer a percepção que diversos públicos têm sobre a marca. Segundo a consultora da Interbrand, foram realizadas “[...] entrevistas, pesquisa qualitativa de mercado com clientes, *worskhops* envolvendo pessoas da Usiminas, auditoria externa e *benchmarking*”. Segundo o jornal, “[...] concluído o diagnóstico, a equipe entra agora na fase de Estratégia de Marca, na qual **será definido o conjunto de valores e ideias que irá orientar a imagem da marca da Usiminas**” (USIMINAS, 2008a, p. 6). (Grifos meus).

A consultora Gabriela Mundim, consultora da Interbrand, explicava aos empregados que “[...] a marca vem de dentro para fora e seu ponto zero é o comportamento e a crença dos colaboradores. Por isso, a importância do engajamento dos Empregados, que precisam ser embaixadores dela” (USIMINAS, 2008a, p. 6). (Grifos meus).

Nesses dois fragmentos, o conceito de marca está misturado com o conceito de identidade e cultura. Ao mesmo tempo em que o jornal repete as informações dos consultores, explicando que a “marca vem de dentro para fora”, ou seja, vem do “comportamento e a crença dos colaboradores”, os empregados são informados que o “diagnóstico” já foi concluído e que na nova fase “será definido o conjunto de valores e ideias”. É uma concepção um tanto ambígua de marca/ identidade como algo que a Empresa tem, vindo dos empregados, e algo que pode ser definido, por uma consultoria. Aos empregados caberia, então o papel de “embaixadores” da marca. Essa escolha lexical é interessante, visto que embaixador é aquele que representa uma nação junto a outrem. Os empregados são chamados então a serem representantes de um conjunto de ideias e valores novos. Junto a quem? Os clientes, os próprios colegas ou ambos?

Em seguida, o discurso da entrada na *modernidade* começa a aparecer com frequência no material de comunicação da empresa. A seleção lexical recai sobre vocábulos como agilidade, dinamismo, criatividade. A nova gestão explicita o desejo anunciado pela reportagem da Exame de marcar a diferença em relação à gestão anterior, a partir do recurso da oposição. A lógica montada é a seguinte: diante dos

novos desafios, é preciso uma nova imagem. E uma nova imagem só se constrói “de dentro para fora”. Logo, é preciso mudar a parte de dentro, o “jeito de ser” da empresa.

Esse novo jeito, moderno e dinâmico, é proposto sempre em oposição ao jeito antigo, ultrapassado, lento, estagnado, atribuído a Rinaldo. Em nenhum momento se conceitua o que seria um “jeito de ser” de uma empresa.

O discurso da nova gestão é que é preciso “reinventar” a Usiminas, criar um “jeito novo de ser” para que a Empresa possa então ter um “novo jeito de se apresentar” ao mercado. Essa reinvenção, que é proposta em clara oposição à ideia de empresa que se tinha até então, parte do discurso da modernidade. A grande empresa moderna teria um jeito típico de ser. E, como a Usiminas não tem *esse jeito*, é preciso encontrá-lo. O discurso em si encontra ressonância nas críticas existentes dentro da própria Empresa, principalmente entre os gestores e representantes da nova geração.

É interessante notar que, desde o início, a comunicação do projeto de revisão da marca utiliza palavras e conceitos que são associados à noção de cultura de empresa, como conjunto de valores e ideias, comportamento e crença. Analisando o material, fica claro que a nova gestão, mesmo não usando inicialmente o vocábulo “cultura”, que aparece de forma esporádica nos textos, realmente estava empreendendo esforços para fazer o que a matéria da Exame tinha anunciado: mudar a cultura da empresa, na visão da Integração, o mais rápido possível, para que ela se tornasse *compatível* com as atuais necessidades do mercado.

Ao mesmo tempo em que informa sobre o projeto *Branding*, a nova gestão se preocupa em anunciar uma nova postura da área de Recursos Humanos. No mesmo número do jornal, ainda em agosto, na seção destaque, uma matéria explicava o porquê de um símbolo novo em algumas peças de comunicação interna: o sinal de *mais* junto do RH (RH+*mais*). De acordo com a reportagem: “em sintonia com suas aspirações de otimizar processos internos e se tornar ainda mais ágil, moderna e eficiente, a Usiminas quer **também facilitar a vida dos seus Empregados** e pretende **somar cada vez mais vantagens para eles**” (USIMINAS, 2008a, p. 6). (Grifos meus).

A nova gestão de Recursos Humanos aparece, então, inicialmente, como uma contrapartida aos empregados das novas exigências que estão sendo feitas, no sentido de tornar a Empresa “mais ágil, moderna e eficiente”.

E a página seguinte trazia uma notícia “RH mais”, comprovando o dinamismo da nova gestão: a “questão do táxi”, que tanto incomodava os empregados, estava

finalmente resolvida. A Usiminas finalmente implantava o sistema de *voucher* para todo empregado, estagiário ou profissional contratado a serviço da Empresa, evitando que as pessoas tivessem que ir primeiro à Usiminas, para de lá se deslocar para o aeroporto ou alguma reunião fora do escritório.

É importante contextualizar todas essas notícias da nova gestão. No mesmo número em que o jornal reforçava o “Projeto Reinventando”, anunciava a conclusão da primeira etapa do “Projeto *Branding*”; informava que o RH era cada vez “mais” e que o “problema do táxi” estava resolvido; dois encartes abordavam os projetos de construção de uma nova usina e do novo aeroporto. Os projetos não eram novos, faziam parte do plano de expansão desenvolvido ainda no mandato de Rinaldo. Entretanto, com a nova gestão e o otimismo que cercava o mercado, o investimento tinha sido ampliado dos US\$ 12 bilhões previstos inicialmente para US\$ 14,1 bilhões – “[...] o maior já realizado por uma única empresa do setor no país”. (REVISTA EXAME, 2008).

No encarte sobre a nova usina, uma matéria intitulada “Riquezas para todos” divulgava a ampliação do Plano de Desenvolvimento, que já havia sido anunciado por Rinaldo. A matéria explica aos empregados que “a Usiminas, líder em produção de aços planos, com fatia de 52% do mercado nacional e mais de 60% do setor automobilístico” tinha um “futuro de grande expectativa”, em função do planejamento de expansão no Brasil e exterior de seus clientes de grande porte, como Fiat, General Motors, Toyota, Petrobras e Vale. A reportagem fala do “boom do setor siderúrgico”, dando números sobre o aumento da demanda por tubos de aço. Nesse cenário, a empresa anunciava a “ampliação e aceleração de seu Plano de Desenvolvimento, que saltou para US\$ 14,1 bilhões”. Este valor seria gasto na modernização das usinas de Ipatinga e Cubatão, na implantação de uma nova usina, em Santana do Paraíso, município próximo à Ipatinga, e uma nova Galvanização (USIMINAS, 2008c).

Em outra reportagem, a Usiminas informava que, com a ampliação, estimava-se a criação de 18 mil postos de trabalho na fase de construção e cerca de 3.500 empregos diretos a partir da operação da usina (USIMINAS, 2008d). O segundo encarte desse mês detalha o projeto das obras do novo aeroporto da empresa, que seria transferido para o município de Revés do Belém, cedendo espaço para a implantação da nova usina. Ou seja, era um momento de muito otimismo no setor siderúrgico e que se refletia nas mudanças propostas pela Empresa.

No entanto, enquanto o *voucher* resolvia o “problema do táxi”, a Empresa propunha uma medida que nunca agrada aos operadores: a mudança de turno. O

sindicato, que tinha declarado ter “[...] grandes expectativas em relação à nova direção” (SINDIPA, 2008a), publicou duas matérias em agosto criticando a empresa pela proposta de implantar o turno fixo<sup>131</sup>, o que foi considerado uma “[...] atitude irresponsável e desumana” (SINDIPA, 2008b).

No início de outubro, a Empresa soltou outra notícia importante: a conclusão da primeira fase da remodelagem organizacional, com a elaboração do novo organograma. As mudanças foram anunciadas em 10 de outubro para entrar em vigor em 1º de novembro de 2008. O jornal da Empresa (publicado com atraso) anunciou: “Uma empresa para os novos tempos”, reforçando mais uma vez a oposição passado/futuro e lentidão/dinamismo e acrescentando a característica da “autonomia” em oposição à centralização representada por Rinaldo.

**Autonomia, dinamismo e abertura para crescer.** Com a conclusão da primeira etapa da reestruturação organizacional, que delineia uma **Empresa mais descentralizada e preparada para atuar com agilidade e competitividade**, a Usiminas dá mais um passo em direção ao futuro (USIMINAS, 2008e) (Grifos meus).

Com a reestruturação, as diretorias estatutárias passaram a ser denominadas vice-presidências e foi criado um Comitê Executivo (Comex), formado por gestores ligados diretamente ao presidente. (USIMINAS, 2008e) Na mesma data, o presidente anunciou a saída de três dos diretores de Rinaldo e os nomes dos novos vice-presidentes e superintendentes. Com a reestruturação, o número de subordinados diretos de Rinaldo caiu de 18 para 11, e 20 executivos foram *substituídos* (MASSIMO, 2010), inclusive o principal executivo de Recursos Humanos. A discussão sobre as demissões será feita no tópico 6.5.

Nesse mesmo encarte, o jornal trouxe uma reportagem intitulada “Visão de longo prazo”.

Durante o anúncio da primeira etapa da reestruturação organizacional da Usiminas, o diretor-presidente Marco Antônio Castello Branco ressaltou os três pilares que vão direcionar a Empresa nesta nova fase. São eles: - **a geração de valor econômico** [...]; - **o foco na valorização do mérito individual para obtenção de resultados coletivos, como princípio de gestão**; - **o incentivo à capacidade de auto-renovação**, para que a Empresa possa crescer, se diversificar e preparar o seu futuro a partir da **formação de sucessores** (USIMINAS, 2008f, p. 6) (Grifos meus).

Ao anunciar os três novos “pilares” da Empresa, Marco Antonio responde as principais críticas dos entrevistados, principalmente dos empregados mais jovens: a

---

<sup>131</sup> Turno fixo é o trabalho estipulado sempre nos mesmos horários de forma a perfazer um total de 24 horas sem interrupção. Já o turno de revezamento é o trabalho estipulado de forma que os trabalhadores não repitam o mesmo horário durante determinado período de tempo (CARVALHO NETO, 1999).



geração de valor econômico, associada à expansão; o “foco na valorização do mérito individual” em oposição ao “trabalho em equipe”; a geração de oportunidades de carreira, ao falar em “formação de sucessores”.

Na mesma página, um *box* chamado “Diálogo e Parcerias” traz outras declarações de Marco Antônio. Ele explicita a necessidade de mudar a cultura – uma das poucas vezes em que este vocábulo é utilizado – e encontra um novo espaço simbólico para os japoneses na nova cultura.

“Marco Antônio afirmou, ainda, que a **cultura Usiminas deve se adaptar à nova realidade corporativa e de negócios**. ‘Tal como o mundo muda, a Empresa também precisa mudar a maneira como se organiza. Devemos nos valer dessa nova estrutura para chegarmos a uma visão de longo prazo, capaz de fortalecer ainda mais a posição da Usiminas’, frisou.[...]”

Nippon Steel

**Ainda, com relação à cultura Usiminas, Marco Antônio destacou a importância da histórica parceria com a Nippon Steel Corporation. ‘Isso está no nosso DNA’, afirmou. (USIMINAS, 2008f, p. 6) (Grifos meus).**

A visão de cultura que precisa se adaptar – e se adapta – está em consonância com as primeiras ideias dos antropólogos sobre cultura, já há muito abandonadas, mas que ainda encontram lugar na área de administração. Nesse fragmento, Marco Antônio repete a lógica já adiantada pela reportagem da Revista Exame: os novos tempos pedem uma nova cultura. Ao mesmo tempo, o presidente ressalta que a parceria com a Nippon está no “DNA” da Usiminas e que a empresa pretende preservar e ao mesmo tempo reforçar a interação com a cultura japonesa.

Vale a pena ver esses dois pontos. Primeiro, a metáfora do DNA usada para explicar o conceito de identidade, pode ser encontrada também em textos acadêmicos (ALMEIDA, 2005; GIRARD, 2009; COELHO, 2007). A metáfora, que estaria em consonância com os nossos tempos (pós?) modernos, no entanto, indica justamente aquilo que é imutável no indivíduo, o que é genético, não pode ser transformado. É uma metáfora muito mais forte do que a própria cultura, que é social. A genética não é social. A cor dos olhos ou o tom da pele não muda em função de interações sociais e simbólicas. Por isso, considero este “DNA” empresarial um *frankenstein*. É uma categoria totalmente ambígua, descolada do sentido original da palavra. A metáfora é totalmente ambígua e inadequada, visto que o DNA humano não define nem trajetória, nem história, nem valores, nem jeito de trabalhar, nem personalidade. Esse DNA *empresarial* é um conceito que mais confunde do que esclarece, buscando um aporte

nas ciências biológicas para ressaltar exatamente aquilo que *não* é biológico, no sentido de *natural*, mas social. E, acho, não é uma ambiguidade casual, é uma ambiguidade conveniente.

Em segundo lugar, ainda em relação ao discurso do novo presidente, ele se refere à parceria com a Nippon Steel como “histórica” e pertencente ao “DNA” da Usiminas. De fato, apelando para o sentido figurado, se empresa fosse gente, se tivesse DNA, tivesse pai, tivesse mãe, a Nippon até poderia ser vista como uma empresa mãe, e a Usiminas como uma empresa filha. Nesse sentido, então, a Nippon estaria no “DNA” da Usiminas.

Com um DNA *mutante*, entretanto, tudo é possível, e o presidente aproveita a ocasião para reconfigurar as características da parceria com os japoneses. Como se vê no fragmento abaixo, que dá continuidade à matéria. “[...] ele [o presidente] ressaltou que **a Empresa pretende preservar e reforçar a interação com a cultura japonesa, destacando a busca pela precisão e por uma visão de negócios a longo prazo**, como fatores de diferenciação no mercado” (USIMINAS, 2008f, p. 6). (Grifos meus).

Ou seja, considerando que a “parceria” com a Nippon, nesse discurso, está no “DNA” da Usiminas, a empresa “pretende preservar e reforçar a interação com a cultura japonesa”. É interessante pensar que se a noção de “cultura japonesa”, ou esse suposto *gene nipônico*, permeava a Usiminas, muito mais no imaginário do que concretamente na gestão, era porque Rinaldo fez muito esforço nesse sentido. Como vimos, Rinaldo contribuiu para fortalecer os japoneses simbolicamente na Empresa.

Rinaldo saiu da Empresa, mas os japoneses continuaram sócios. Ou seja, o novo presidente podia desconstruir o antigo, mas não era prudente desconstruir os donos. Talvez, por isso, Marco Antônio tenha se submetido ao (possível) constrangimento de inaugurar um centro cultural com o nome do antecessor, em Ipatinga, vestido com um quimono, exatamente como fazia o *antigo* presidente (USIMINAS, 2008g). Os japoneses, porém, precisavam ser associados com outra característica, além da perfeição técnica. Nada melhor do que atribuir a eles a “visão de longo prazo”, uma característica que se encaixa perfeitamente com o imaginário do sábio oriental. Dessa forma, visão de longo prazo, como uma característica positiva, foi associada aos japoneses, enquanto lentidão na tomada das decisões, embora também constitua parte do imaginário dos orientais, foi reservada, de forma negativa, aos mineiros.

O jornal da Usiminas que circulou em outubro trouxe um encarte especial sobre novas ações da Frente de Mudança de Marca – demonstrando a importância dada pela

nova gestão a este projeto em particular. Na matéria de abertura, intitulada “Em evolução”, é feita uma associação entre o plano de expansão e a necessidade de se mudar o “jeito de ser” e o “jeito de se apresentar” da Usiminas. A seguir, um extrato desta matéria.

Como você já sabe, a Usiminas [...] vai realizar o maior ciclo de modernização e expansão da história da siderurgia nacional. [...]

Assim como **a Empresa está se preparando para o futuro** e para se tornar mais competitiva, investindo na sua infra-estrutura, **o seu jeito de se apresentar e de se relacionar com os diferentes públicos também vai mudar.**

**A mudança de marca, portanto, segue a evolução da Empresa** e está alinhada com sua nova estratégia de negócios. Também sinaliza que **a Companhia está avançando, quer ser melhor, mais dinâmica, proativa e contemporânea**, fortalecendo, assim, sua imagem e ampliando sua projeção em âmbito global. **Sempre, é claro, sensível às questões humanas e ambientais.**

Ampla participação

Como Empresa aberta ao diálogo e que sempre primou pela transparência, a Usiminas fez questão de colher opiniões e ouvir o que seus diferentes públicos têm a dizer, em especial, os Empregados. [...]

Acompanhe e participe desse importante momento da Empresa. Afinal, **é você quem fará esse novo jeito de ser Usiminas acontecer no dia-a-dia** (USIMINAS, 2008h p. 2). (Grifos meus).

A matéria começa resgatando o discurso da *gestão da mudança*, uma *ferramenta de preparação para o futuro*. Um discurso muito comum no mundo empresarial. A matéria já começa com um “como você sabe”, indicando ao leitor que ele, no mínimo, deveria conhecer esse discurso. Nessa lógica, a Usiminas, como uma empresa “que está se preparando para o futuro” precisa mudar “o seu jeito de se apresentar e de se relacionar com os diferentes públicos”. Ou seja, o texto é elaborado de forma que o leitor não tenha dúvidas sobre essa necessidade. A necessidade de mudança é apresentada como uma consequência ou parte do *pacote* de “preparação para o futuro”, junto com os investimentos em modernização, expansão, infraestrutura. Esse discurso fica claro na frase “a mudança de marca, portanto, segue a evolução da Empresa”, ou seja, empresas que querem evoluir mudam de marca.

A adesão ao “novo jeito de ser Usiminas” começa a ser cobrada dos empregados, partindo do princípio de que, para a empresa mudar, os empregados têm que mudar. Embora a Empresa tenha optado por reunir sua mudança sob o enfoque da marca, todo o discurso se alinha com a visão da cultura como variável, utilizando, não a palavra cultura, mas a expressão “jeito de ser”, associada com palavras como “valores”. A palavra “cultura” vai desaparecendo do discurso oficial da empresa aos poucos, sendo cada vez menos frequente.

No entanto, é interessante relatar que, segundo uma consultora entrevistada, nessa época havia na Usiminas trabalhando diretamente com o presidente uma empresa de consultoria especializada em mudança de cultura conhecida no mercado nacional. Por que não explicitar o desejo de mudança de cultura?

Encontrei algumas possíveis explicações para isso, que podem ser complementares. Primeiro, do ponto de vista dos novos dirigentes, a proposta de mudança de marca pode ter sido considerada mais *moderna* do que mudança de cultura, algo que já estaria ultrapassado. Também, pode ter sido vista como um projeto mais palatável, diante de uma eventual *resistência* dos empregados (afinal, sempre que a cultura é vista como variável, a questão da resistência à mudança de cultura aparece como mais um item a ser gerenciado, eliminado, minimizado). Mas outra explicação possível é que os novos dirigentes tenham evitado o uso da palavra cultura porque ela passou a ser mais utilizada pelos empregados em sentido oposto: de reforço à cultura existente. De acordo com um entrevistado que conviveu proximamente com os novos dirigentes, tanto o presidente, quanto a diretora de Recursos Humanos passaram a ficar irritados com o uso, cada vez mais frequente, da palavra “cultura” pelos empregados. Ele contou que, quando os empregados começaram a justificar determinados atos ou questionar algumas ordens em função da “cultura Usiminas”, “a palavra cultura foi proibida na Empresa”. Embora eu tenha ouvido um único relato neste sentido, sou levada a acreditar que, do ponto de vista dos novos dirigentes, faz sentido ter optado por reunir as mudanças que comumente são chamadas de mudança de cultura em um novo guarda-chuva, a mudança da marca. A apropriação do conceito de cultura pelos empregados será mais discutida adiante.

Na página 2 do encarte especial do Jornal Usiminas, uma entrevista com o diretor geral da Interbrand, que coordenava o projeto, explica o que é uma marca e “que caminhos estão sendo percorridos para a construção dessa nova identidade da Usiminas”. Ou seja, novamente o conceito de identidade aparece dentro do conceito de marca. Segundo o consultor.

**Avaliamos também o DNA da Usiminas, ou seja, sua trajetória, história, personalidade e os valores presentes no seu jeito de trabalhar. Passamos, então, para o que chamamos de “plataforma ou estratégia de marca”: quais devem ser seus atributos e sua essência e o que vale a pena ressaltar para conseguirmos transmitir esse novo jeito de ser Usiminas. [...]**

A Usiminas já tem uma marca muito forte, uma história, uma tradição, uma personalidade, um código de ética. O que queremos é **revelar esses valores com mais clareza. Não vamos inventar nada. [...]**

Ela [a marca] é muito mais, é resultado dos sentimentos das pessoas em relação à Companhia, aos produtos e serviços que oferece. Por isso, os Empregados têm que adotá-la e vivenciá-la na prática. [...]

Em síntese, os Empregados são a marca da Empresa. **Na Usiminas, os Empregados já são muito engajados e alinhados com os valores da Companhia e isso tem que continuar** (USIMINAS, 2008h, p. 2). (Grifos meus).

O DNA da empresa é associado então com “trajetória, história, personalidade e valores presentes no seu jeito de trabalhar”. A proposta desse DNA empresarial construído ao longo do tempo (trajetória, história) aponta inicialmente para uma ideia de cultura como metáfora, mas esta visão é desconstruída logo na sequência, à medida que a matéria informa que a fase seguinte ao diagnóstico seria a definição de atributos para “ressaltar o novo jeito de ser” da empresa, na perspectiva da cultura como variável.

Enfim, o trecho é recheado de ambiguidades, mas o que prevalece é a visão de cultura como variável, apesar do uso da palavra *marca* no lugar de *cultura*, e da reiteração da negação da proposta que apresenta, como em “não vamos inventar nada”, uma frase descabida em um projeto chamado “reinventando”.

Um outro ponto interessante é que o conceito de avaliação que aparece na frase “avaliamos também o DNA da empresa”. O DNA humano já foi mapeado, e hoje é possível saber se as pessoas têm tendência a desenvolver essa ou aquela doença, por exemplo. No entanto, os médicos garantem que nenhuma previsão dessa natureza é exata. Na visão dos consultores, no entanto, esse DNA empresarial, pode ser examinado com objetivos a uma modificação genética, em laboratório. Os consultores, em conjunto com os dirigentes, definiram, dentre “os valores”, aquilo que “que vale a pena ressaltar”.

O que fica implícito é que outros valores (construídos historicamente) não seriam ressaltados. Quais valores, *que genes defeituosos*, seriam extirpados? Esta resposta está o tempo todo implícita: os valores que aparecem por oposição são o não-dinamismo; o não-global; a não-valorização individual; a não-proatividade; a não-contemporânea.

O discurso do consultor demonstra a tentativa, empreendida pela nova gestão, apoiada na consultoria, de dar um novo nome a um processo de mudança de cultura, chamando-o de mudança de marca e, ao mesmo tempo, revesti-lo de uma maior *cientificidade*. Ao propor uma metáfora de melhoramento genético, fica evidente que, apesar da nova roupagem, a visão que se apresenta é a de cultura como variável, que pode ser manejada. Inclui-se a perspectiva histórica e social para, logo em seguida,

abandoná-la, escolhendo valores melhores e desprezando valores que passam a ser vistos como inadequados. Essa é a visão que a análise do discurso da consultoria, contratada e endossada pelos novos dirigentes, revela.

#### 6.4 Uma crise no meio do caminho

O processo de doutrinação dos empregados em relação aos novos valores, no entanto, esbarrou em uma circunstância externa: a crise mundial de 2008<sup>132</sup>, que estourou no mês de outubro, transformando otimismo em incerteza. De outubro a dezembro de 2008, o discurso oficial manifesto nas publicações da empresa muda gradativamente, e as palavras “expansão”, “modernização” e, sobretudo, “internacionalização” vão diminuindo até desaparecer. As novas palavras de ordem, que fecham o ano de 2008, são “enfrentar” a crise e “preservar” o “mercado brasileiro”. É a partir daí que aumentam as demissões na sede da Empresa, em Belo Horizonte. As demissões e terceirização na usina começam a ocorrer no ano seguinte.

As primeiras demissões, de gestores e engenheiros, não são abordadas pela Empresa, em seu discurso oficial, mas, de acordo com vários entrevistados, o *downsizing* efetuado no escritório teria sido uma recomendação de uma das (muitas) consultorias contratadas pela nova gestão. No fragmento abaixo, um gestor demitido conta essa história, de seu ponto de vista.

“Nós estávamos fazendo um planejamento para criar uma usina nova de cinco milhões de toneladas. [...] Quando a crise veio em outubro, os preços das *commodities* desabaram aí essa nova usina realmente se tornou inviável. Mas, **tinha uma engenharia que buscava quais os caminhos deveria ir.** [...] Mas **ele preferiu ouvir pessoas que não têm muito compromisso com a empresa. E a primeira recomendação foi fazer o *downsizing*.** A primeira coisa que ele fez foi contratar muita consultoria, um monte de consultor mesmo antes da crise. Têm umas 10, 12 empresas de consultoria lá. [...] Eles querem reescrever normas e procedimentos. **Houve a recomendação de trocar as chefias, mandou engenheiros experientes embora, quem está lá não sabe se vai ficar, quebrou o espírito de equipe da empresa.** (ENTREVISTADO 7)

<sup>132</sup> O mercado norte-americano, sendo o maior do mundo, sempre causou impactos profundos em todos os outros mercados. A crise de 2008 já havia sido antecipada muitas vezes, devido à baixa capacidade de bancar os empréstimos feitos muito acima dos lastros bancários, em especial, no tocante ao financiamento do mercado imobiliário daquele país. Quando o primeiro banco de porte internacional quebrou juntamente com outros consortes na Inglaterra e nos Estados Unidos, o pânico alastrou-se pelo mercado financeiro internacional, levando a mais prejuízos e a consequentes novas quebras de outras instituições, atingindo a economia dos países centrais de maneira mais forte do que os países emergentes (SINGER, 2009; DOWBOR, 2009).

Nesse discurso, o narrador conta como, mesmo diante da crise, entende que o presidente tinha uma outra opção além da demissão: “os caminhos” que seriam propostos pela engenharia. Em vez disso, porém, o presidente “preferiu ouvir pessoas que não tinham muito compromisso com a empresa”.

Ou seja, o gestor, nesse momento, opõe o grupo *a engenharia*, que é formada por “engenheiros experientes”, que conseguem encontrar “caminhos”, ao grupo *consultorias*, que “querem reescrever normas e procedimentos” – o que não seria o mais importante diante de uma crise, como fica implícito – e “não têm muito compromisso com a empresa”. Acho que esse discurso é importante à medida que mostra como, aos poucos, os empregados, incluindo os gestores que não foram contratados pelos novos dirigentes, foram, aos poucos, reforçando essa posição: aqueles que sabem o que fazer, em função da experiência (autoridade pelo conhecimento) e aqueles que têm compromisso com a Empresa e, não apenas, com eles mesmos. Essa *preocupação com a Empresa* que já tinha marcado outras fases da vida da Usiminas vai tornar a aparecer, cada vez com mais força, diante dos novos acontecimentos.

Em princípio, a nova gestão demitiu gestores e engenheiros aposentados. A política relativa aos empregados aposentados (não oficial) variou, ao longo do tempo, segundo os entrevistados. Se o presidente Lanari Jr. era a favor de uma constante atualização, isso parece ter mudado muito na gestão de Rinaldo. Durante um período, a Empresa contratou aposentados por meio do expediente de contratar as empresas de consultoria que os empregados abriam especificamente para esse fim, geralmente, com o próprio empregado como sócio e único consultor, uma prática conhecida no mundo empresarial como a contratação de PJs, ou pessoas jurídicas. Após algum tipo de intervenção do Ministério do Trabalho (que os entrevistados não souberam detalhar), no entanto, a Empresa teria recontratado pelo menos uma parte dessas pessoas formalmente, via CLT. Um pouco antes da saída de Rinaldo, vários engenheiros aposentados foram recontratados para trabalharem no projeto de expansão da Empresa, que já estava em andamento. Segundo alguns entrevistados, a Empresa preferia contratar pessoas “da casa”, que já tinham experiência, do que novos engenheiros. Um engenheiro demitido conta.

“Recentemente eu voltei para a Usiminas, com o *boom* que teve no mundo, aumento de demanda, então a Usiminas saiu contratando tudo quanto era engenheiro. Isso foi em 2007. Eu tinha me aposentado em 97, tinha 10 anos que eu estava parado.”  
(ENTREVISTADO 3)

A demissão de muitas pessoas de uma vez, incluindo esses engenheiros que tinham sido contratados há poucos anos, foi sentida pelas pessoas que entrevistei, na sede. O sindicato, em Ipatinga, entretanto, ainda não tinha se manifestado nesse sentido. Até então, a principal queixa do sindicato contra a Empresa dizia respeito à mudança de turno, que foi imposta pela Empresa e contestada pelo sindicato na Justiça<sup>133</sup>. Outubro era mês de campanha salarial, e os informativos do Sindipa abordavam principalmente esse tema. O tema das demissões será retomado com mais detalhes no tópico 6.5.

Em novembro de 2008, o jornal do Sindipa informava que tinha havido duas reuniões de negociação com a Usiminas, no início do mês, e que a Empresa tinha proposto, em função da crise, medidas drásticas: redução da jornada de trabalho, redução dos salários e suspensão do contrato de trabalho. Todas recusadas pelo Sindipa. (SINDIPA, 2008c). Num box com fundo preto e letras brancas, o Sindipa comunicava ao seu público:

Trabalhador: **o Sindipa tem feito todos os esforços**, tem sido **flexível** nas negociações, mas **a empresa mudou de comportamento** e tem se mostrado **radical**. Devemos lembrar que **a crise não é motivo para agir desse jeito**. E mais: se a empresa muda de comportamento, os trabalhadores também serão obrigados a fazê-lo (SINDIPA, 2008c). (Grifos meus).

É a partir daí que o sindicato vai reforçar que está ocorrendo uma mudança de “comportamento” da Empresa, afirmando que a crise não justifica “agir desse jeito”. Enquanto o sindicato continua “flexível” – como sempre foi – a Empresa é que está se mostrando “radical”. Há um deslocamento do papel tradicionalmente atribuído a cada um desses atores. A proposta de um “novo jeito de ser” da Usiminas começa a ser questionada. É possível perceber nessa matéria um estranhamento do sindicato em relação à nova postura da Empresa, que já tinha aparecido na primeira manchete sobre a mudança de turno. Na época, o Sindipa trouxe a manchete: “Usiminas insinua implantação de turno fixo” (SINDIPA, 2008b). O uso do verbo insinuar nesse título, em vez de *quer*, *propõe* ou *pretende*, por exemplo, indica não só uma ação implícita como um sentido de surpresa, como se os sindicalistas não estivessem acreditando naquilo que foi dito.

No final de novembro, o sindicato volta a questionar o “novo modelo de gestão” que a nova direção estava tentando implantar.

---

<sup>133</sup> O sindicato perdeu a ação, pois a Justiça considerou que o acordo coletivo permitia essa mudança. (SINDIPA, 2008e).



**Ao longo dos 46 anos de operação da Usiminas, a relação capital X trabalho sempre foi pautada pelo diálogo. Neste momento em que nova direção assume o controle da siderúrgica e tenta implantar um novo modelo de gestão, é imprescindível que a empresa reconheça que seu maior patrimônio são os trabalhadores,** grandes responsáveis pelo sucesso da mesma. A direção do Sindipa sempre procurou o diálogo e o entendimento, e mesmo nos momentos de crise, conseguiu celebrar os melhores acordos salariais do país. **Esta crise atual é igual a qualquer outra que já enfrentamos, e não será a última.** [...] Vamos resistir sempre, com diálogo, competência e responsabilidade, mas também com firmeza, contra as iniciativas da Usiminas que visem reduzir direitos e conquistas dos trabalhadores. **Se ela demitir, um só trabalhador que seja, em nome da crise, acontecerá aqui a primeira GREVE da história da Usiminas** (SINDIPA, 2008e). (Grifos meus).

O Sindipa, acuado em relação à pressão da Usiminas, que levou para a mesa de negociações uma proposta agressiva, apela para dois pontos importantes, associados ao próprio discurso empresarial:

- a relação capital x trabalho pautada pelo diálogo e, não, pelo conflito ou pelo confronto;
- a ideia de trabalhadores como maior “patrimônio” de uma empresa – um discurso surgido no meio empresarial, como a própria seleção lexical (patrimônio) indica.

O sindicato também chama a atenção do ineditismo da nova postura da Usiminas, ao frisar que essa relação se deu ao longo dos 46 anos de operação da Empresa. Nesse discurso, no entanto, o sindicato silencia sobre o massacre e os anos que antecederam a guinada da Empresa em direção a uma gestão caracterizada por Lanari Jr. como “humanizada”. E é para essa tradição que o sindicato apela, fazendo uma oposição clara ao “novo modelo de gestão”.

O sindicato também ameaça realizar a “primeira greve da história da Usiminas”, o que não se concretizou, nem em Belo Horizonte, nem em Ipatinga, embora tenha havido uma paralisação na usina de Cubatão, a antiga usina da Cosipa em (26/02/2009).

No final do ano, o sindicato informa que tinha conseguido fechar o Acordo Coletivo. Não houve redução da jornada, dos salários ou suspensão do trabalho, mas também não houve ganhos significativos. O último boletim do sindicato de 2008 trouxe uma matéria sobre os efeitos da crise na siderurgia, com reproduções de matérias de jornal mostrando que já havia ocorrido demissões e férias coletivas de metalúrgicos na Vale, Açominas (Gerdau), Belgo (Arcelor) e CSN. Nesse número do jornal, o sindicato “[...] se propõe a debater alternativas de enfrentamento à crise, desde que não incluam redução de salários, corte de benefícios ou demissão em massa.” (SINDIPA, 2008d). Ou seja, mais uma vez, o sindicato se posiciona na vertente do “sindicalismo de

resultados”, disposto a construir uma solução conjunta para o problema, resguardando os interesses dos trabalhadores.

A nova gestão, por sua vez, não utilizou o material de comunicação para discutir esses itens da negociação coletiva (redução da jornada, redução dos salários e suspensão do contrato de trabalho). Em dezembro de 2008, o Usiminas Jornal trouxe um balanço do que já tinha sido feito e um encarte especial com as perspectivas para 2009. No encarte, a Empresa destacou a aquisição de uma companhia gaúcha, maior fabricante de tubos com costura do País; a implantação de coletores de frequência na usina de Ipatinga, que evitavam o deslocamento dos empregados para registrar o ponto; a recertificação da empresa em duas normas de segurança, saúde e gestão ambiental (ISO 14001 e OHSAS); a realização de uma confraternização de aprendizes; a premiação do Operário Padrão 2008 e o balanço do Projeto Reinventando.

O Projeto Reinventando englobava quatro frentes (remodelagem organizacional, desburocratização, produtividade e revisão de marca/*branding*). De acordo com as informações do jornal, o detalhamento da “nova estrutura organizacional”, até dois níveis abaixo da presidência, tinha sido concluído em dezembro, por profissionais da consultoria McKinsey e Usiminas. A “nova estrutura organizacional” alterou a estrutura de poder da Empresa. Algumas áreas passaram a ser corporativas, acabando com áreas duplicadas em outras empresas do grupo. Foi o que aconteceu com a área de Recursos Humanos, que também ganhou *status* de diretoria.

A partir daí, a equipe interna continuaria o processo, definindo os demais níveis. O subprojeto Produtividade e Ação destacou os trabalhos do núcleo industrial, que tinha analisado 170 ideias de novembro a dezembro, gerando um potencial de redução de custos de R\$ 218 milhões. Em relação à revisão da marca, informou-se que, após a fase de diagnóstico e definição da plataforma de marca, com as orientações para atitude e posicionamento e desenvolvida a identidade visual, o projeto estava desenvolvendo a arquitetura da marca, com um padrão para todas as empresas do Grupo Usiminas e a estratégia de lançamento da nova marca, prevista para março do ano seguinte.

Sobre a desburocratização, a quarta frente do Projeto Reinventando, voltada para revisão de normas e procedimentos internos, o jornal destacou ações como a nova política de uso do cartão corporativo, as mudanças no sistema de transporte e a conta-salário que havia sido transferida de banco. O jornal informava ainda que o Projeto Transformação, com foco em logística, iniciado na gestão de Rinaldo, com a consultoria da Accenture, a partir de 2009 faria parte do guarda-chuva do Reinventando.

De acordo com a Empresa, o jornal

“[...] reflete bem o atual momento de transformações vivido pela Usiminas. São vários projetos, simultâneos e com propósitos ousados, que estão dando **o tom da inovação** e permeando todos os níveis da Organização.

**O Projeto Reinventando, por exemplo, com o envolvimento das equipes, por meio da Bolsa de Ideias, é a expressão-síntese de uma Empresa mais participativa, que enxerga no diálogo um fator crítico de sucesso** (USIMINAS, 2008i, p.2). (Grifos meus).

As palavras “diálogo” e “participação”, que já tinham aparecido desde julho de 2008, com o lançamento do programa Bolsa de Ideias, se tornam mais usadas em função da chegada da crise que atrapalhou os projetos de crescimento da Empresa.

A Usiminas, diante da crise internacional, precisou rever seus planos de expansão, como as demais empresas brasileiras. No encarte Perspectivas 2009, que circulou junto com o jornal de dezembro, a Empresa informou que seria construída apenas a primeira fase da nova usina, que deveria ficar pronta ao longo de 2011; que o novo aeroporto seria construído, mas que estava dependendo de um licenciamento ambiental e que focaria mais no mercado brasileiro. Segundo o presidente, que respondeu a perguntas dos empregados após a apresentação dos resultados,

**[...] a prioridade, agora, é atravessar a crise. Não é o momento de nos dispersarmos em processo de construção de outras usinas fora do país. Mas não mudamos o rumo.** A Usiminas vai perseguir a estratégia de parte do faturamento, dos ativos e da força de trabalho virem de fora do Brasil. Neste momento, estamos priorizando as estratégias para enfrentar este período de turbulência. **Vamos tentar preservar nosso mercado brasileiro** (USIMINAS, 2008b). (Grifos meus).

Esse fragmento mostra como o presidente mudou seu discurso. Em vez de “visão internacional” e “empresa voltada para fora”, o presidente passa a falar da importância de “preservar o mercado brasileiro”. Nesse cenário, as ideias de expansão e dinamismo saem de cena: “não é hora de nos dispersarmos em processo de construção de outras usinas fora do país”. Com o enfrentamento da crise como prioridade, resta à nova gestão enfatizar ainda mais as mudanças internas, como a construção da imagem de uma empresa participativa.

No final do ano, foi realizada, na sede da Empresa a primeira edição de um evento chamado “Diálogo de Líderes”. O evento reuniu os principais gestores, com transmissão por videoconferência para gerentes de outras unidades. Na ocasião, foram apresentados os resultados de 2008 e as perspectivas para 2009. De acordo com a legenda da reportagem, a “[...] nova cultura organizacional da Usiminas e os reflexos da

crise mundial na siderurgia foram alguns dos assuntos abordados pelo diretor-presidente” (USIMINAS, 2008j).

Nesse evento, havia um convidado especial apresentado como médico, antropólogo e consultor de empresas, que será de agora em diante, chamado apenas de *antropólogo empresarial*, um apelido dado por mim. Esse personagem, um dos mais importantes no percurso semântico construído pelos entrevistados, assina um pequeno *box* do encarte. Diz o *antropólogo empresarial*.

O caminho da dialogia

Verificação, antecipação e inovação. Sem esses três atributos nenhuma empresa pode crescer internamente e, tampouco, se internacionalizar. E, **somente por meio da dialogia, é possível alcançá-los. Dialogia esta que precisa atingir da alta direção ao chão de fábrica** (GARCIA, 2008) (Grifos meus).

Na percepção dos entrevistados, o conceito de dialogia<sup>134</sup>, embora remeta à interação, interlocução, polifonia, foi empurrado goela abaixo dos empregados, sobretudo dos dirigentes, gestores de nível mais alto, alguns assessores e secretárias. Este *antropólogo empresarial* promoveu, com o apoio do presidente e a diretora de Recursos Humanos, diversos treinamentos baseados em técnicas de dialogia desenvolvidas por ele. Em muitas narrativas, esses treinamentos foram considerados casos de assédio moral, sexual e discriminação, o que será abordado no tópico 6.7.

## 6.5 As demissões e outras “novas” práticas de RH

Como aparece em vários discursos, o antigo gestor de RH era criticado por não “entender de RH”, ser “durão” e “engenheiro”, ou seja, não ter o preparo que se considerava adequado para o cargo. Além disso, como se viu nas falas de Rinaldo e de outros gestores, o presidente antigo, deliberadamente, deixava o gerente de RH somente com a parte *ruim* da gestão de Recursos Humanos. Quando era “pra dar”, Rinaldo dava, quando era “pra tirar”, ele mandava o gerente de RH. O cargo do antigo gestor de RH, gerente, e não diretor, também era uma demonstração clara de que Rinaldo não lhe conferia o mesmo poder que aos demais. Assim, aqueles empregados que tinham mais informação, percebiam que as decisões, tanto positivas quanto negativas, partiam de

---

<sup>134</sup> Ver Fiorin (2004).

Rinaldo. Os que tinham menos associavam o ex-gerente de RH a ações consideradas somente negativas. O presidente do sindicato, que percebia claramente esta estratégia de Rinaldo, considera isso uma “lei da vida”. Ele diz:

“Quando é pouco alguém tem que travar um pouco, agora, **quando é muito quem dá é o dono, é o chefe. É a lei da vida.** Lá em casa, **quando tem que negar, eu passo pra mulher.** “A Carlinha quer isso”, não levo a culpa não. Aí depois na hora de dar, eu chamo ele e falo: vou dar isso, isso. **Mas a mãe é que nega.** E a vida é assim” (ENTREVISTADO PRESIDENTE DO SINDICATO).

Na visão do presidente do sindicato, na “lei da vida”, o poder de decisão cabe à figura masculina homem/pai, enquanto à mulher/mãe está reservado o papel de obedecer e ainda levar a culpa.

O novo presidente, entretanto, quando chegou, transformou a gerência de RH em uma diretoria corporativa, dando mais *status* à função, e trouxe uma mulher, com a qual já tinha trabalhado, para ocupar o posto. A ela cabia implantar as práticas de RH modernas que, de acordo com narrativas diversas, faltavam na Usiminas. A expectativa inicial de muitos empregados, tanto da segunda geração como gestores de nível mais alto, em relação a essas práticas era positiva.

Como já vimos, várias pessoas achavam que as práticas de RH iriam mudar para melhor, trazendo benefícios para os empregados. E, alguns deles, ressaltaram algumas mudanças consideradas positivas, como a implantação do programa de recrutamento interno, a gestão corporativa, a solução do problema do táxi, bonificação no final do ano.

No entanto, a maior parte das mudanças foi vista de forma negativa pelos entrevistados, pois à diretora de RH coube o papel de demitir muita gente e transformar o tal “novo jeito de ser” da Usiminas em práticas concretas. Um papel, como disse um consultor externo entrevistado, de “vilã”. Tão “vilã” que foi comparada, por uma das pessoas ouvidas, ao próprio diabo (“o cão”), na expressão “o cão chupando manga”, usada para significar uma pessoa muito ruim.

“[...] a [diretora de RH] não tem muito conhecimento de RH, mas **usa a cartilha do antropólogo empresarial para poder trabalhar.** Mas para a Usiminas era preciso alguém com o perfil dela. **Não haveria alguém para demitir o tanto de pessoas que tinham que demitir e falar o que precisa ser falado. Ela é a vilã da história**” (ENTREVISTADO 20).

É interessante notar que a consultora retoma o conceito de narrativa e apresenta a diretora de RH como a “vilã da história”, ou seja, o personagem que encarna todo o mal. Na visão dela, como as demissões em massa *são* um mal necessário que acompanham qualquer processo de gestão de mudança, a nova diretora de RH teria sido escolhida exatamente porque seu perfil era compatível com o que se esperava dela: “demitir e falar o que precisa ser falado”. Nessa perspectiva, a “vilã” se torna vilã pelo ato e pela fala, porque agride com ações e palavras. Para a consultora, as narrativas da diretora eram “verdades”, que precisavam ser ditas, para que a mudança ocorresse.

Embora as demissões e a implantação de novas práticas tenham acontecido simultaneamente, vamos ver primeiro as narrativas sobre as demissões que são o tema mais recorrente (e doloroso) quando os empregados falam deste período. Em seguida, apresento outros discursos trazidos pela diretora de RH e mostro como eles foram interpretados pelas pessoas ouvidas.

#### 6.5.1 As demissões: “coisa de terror mesmo”

As demissões começaram pelo nível mais alto, em outubro de 2008. Os primeiros a serem demitidos foram três dos cinco diretores. Vamos ver como cada um construiu sua história.

“Ele estava na França e **surgiu o boato que trocariam todo mundo** e ele fez uma reunião com a gente [diretores] e ele disse que não sabia de onde tinha saído isso e disse que todos continuariam, **ele desmentiu a notícia**. Ele falou que levaria para o conselho a diretoria atual. **Então nós fomos reeleitos** e ele foi eleito. Em setembro, ele me procurou e falou que estava querendo mudar e **queria ter outros diretores a partir de janeiro**. Ele me disse que [eu] ficaria até dezembro. Eu disse que ele que escolhia e eu estava à disposição. Acertamos tudo até dezembro. Depois foi acertado também com os outros diretores. Todos acertaram ficar até janeiro. **Aí ele fez uma reunião por vídeo-conferência com toda a empresa e nos demitiu por lá**. Mesmo depois de fazer reunião individual com todos. Ele marcou uma reunião que estava contratando uma consultoria, a McKinsey. [...]E antes de começar a reunião ele falou que todos nós seríamos demitidos. Foi uma coisa **estranha, estranhíssima**. E hoje o que está ocorrendo é isso. **A pessoa está tranqüila e no final do expediente de sexta a pessoa é demitida.**” (DIRETOR A)

“A nova administração desde 2008 vem **convidando os aposentados a saírem**, e nós fomos os primeiros. Para mim **não foi surpresa nenhuma**. [...] **ele mudou de ideia**, eu absorvi isso bem” (DIRETOR B).

“**A princípio eu não pensei nisso** [a possibilidade de demissão]. [...] Ele entrou em abril, mas só assumiu em julho. De julho até setembro ele

**comunicou que a diretoria antiga sairia**, porque os acionistas queriam uma coisa diferente” (DIRETOR C).

O Diretor A conta a história com detalhes, dizendo que o presidente primeiro negou o boato de que os diretores seriam trocados, depois comunicou que faria a mudança em janeiro de 2009 e, finalmente, os demitiu em uma reunião transmitida por videoconferência para toda a Empresa durante a apresentação da consultoria que faria a reestruturação organizacional. Uma situação que ele caracteriza como “estranha, estranhíssima.”

O Diretor B e o Diretor C usam de eufemismos para se referir à demissão: “vem convidando os aposentados a saírem” e “comunicou que a antiga diretoria sairia”. Ambos também se preocupam em demonstrar que não teriam sofrido emocionalmente com a demissão. O Diretor B diz que “não foi surpresa nenhuma” e que “absorveu bem” e o Diretor C diz que “não pensou” sobre a possibilidade de ser ou não demitido. O Diretor B, no entanto, confirmou que ficou sabendo da “mudança de ideia” do presidente nesta reunião de apresentação da consultoria.

É interessante ainda notar que o Diretor B atribui as demissões não ao presidente, mas aos “acionistas”, que queriam “uma coisa diferente”. Ou seja, na narrativa dele, o ato da demissão é despersonalizado, trata-se de uma *coisa* que precisava ser diferente, e não de pessoas que seriam mandadas embora, ele incluído.

Um dos empregados ouvidos conta, abaixo, como o processo se desenrolou, destacando o impacto que a demissão de diretores causou na Empresa.

“Em novembro do ano passado [2008] a gente viu que seria **pesado**. A primeira coisa foi a demissão de gerente, diretor. Pessoas com capacidade foram mandadas embora. Demitir pessoal dentro da Usiminas já era difícil, diretor então nem se fala. [...] Começou a aumentar [a pressão]. Na minha área passou a ter reunião de 15 em 15 dias, **falando que tava sendo feito estudos, mandando gente embora**. Falavam que na Cosipa várias pessoas foram mandadas embora, **coisa de terror mesmo**. Os gerentes da própria casa que faziam essas reuniões. **Esses gerentes achavam que não seriam mandados embora**, mesmo com a mudança, mas isso aconteceu” (ENTREVISTADO 9)

Ele demonstra a surpresa causada pelas demissões dos diretores e de gerentes, “pessoas com capacidade”. E fala de como o trabalho de reestruturação realizado pela consultoria se refletiu nas áreas, com reuniões quinzenais conduzidas pelos próprios gerentes da “casa”. Gerentes “que achavam que não seriam mandados embora”. Ele diz que foi um processo “pesado”, uma “coisa de terror mesmo”.

Outro entrevistado, que não tinha cargo de gestão no momento da coleta de dados, dá uma versão diferente da participação dos gerentes nas demissões.

“As demissões tiveram diversas fases, muitas demissões que **a gerência média não concordava, mas fizeram porque senão iriam junto também**. Mas isso foi um processo muito **traumático**. Quando você vê um colega saindo é a **sensação de que tinha perdido alguém**. Eu ouvi reclamação de muitos gerentes com essa situação, com **a intromissão do RH** na área dos gerentes também, falando que **funcionários não serviam para aquela área**” (ENTREVISTADO 17).

O processo foi considerado “traumático” por ele, comparado à “sensação de que tinha perdido alguém”. Ele também se refere ao que teria sido considerado, pelos gerentes, uma “intromissão do RH na área dos gerentes”. O RH teria ultrapassado suas funções tradicionais e entrado no mérito técnico, ao dizer que determinados “funcionários não serviam para aquela área”. É o início da questão do *perfil*, que aparece em diversas narrativas.

“**Para demitir estão dizendo que a pessoa não tem mais o perfil da Empresa.** [...] A gente sabe o que a Empresa está valorizando, que é a iniciativa, ela não quer o consenso, mas ela quer a discussão argumentada. **A Empresa está publicando os valores dela que têm a ver com a nova marca.** O que a gente ouve de quem está saindo é que ela **não tem mais o perfil e está saindo muita gente**” (ENTREVISTADO 1).

Nos fragmentos acima, fica claro que a explicação da Empresa para as demissões é a falta de “perfil”. Este perfil desejado está associado aos “valores dela que têm a ver com a nova marca”. Ou seja, valores “dela”, da Empresa, e não valores nossos, dos empregados. E, o problema é que “está saindo muita gente”. São muitas demissões. Ou seja, os empregados começam a perceber que para “a empresa”, representada por seus novos dirigentes, principalmente o presidente e a nova diretora de RH, muita gente não “tem mais o perfil”.

“**As pessoas foram jogadas fora, as colocavam pro escanteio. Nem quiseram ouvir as pessoas, as congelaram da pior forma possível,** elas ficaram de lado, principalmente no RH”. (ENTREVISTADO 24)

Além do sentimento de que as “pessoas foram jogadas fora”, a entrevistada acima fala da falta de interesse da nova gestão em “ouvir as pessoas” e se refere a outras ações além das demissões, comumente associadas com assédio moral: “colocavam por escanteio”; “congelaram da pior forma possível”. A expressão *colocar na geladeira* ou *encostar o funcionário* é comum no mundo empresarial, para se referir a esse ato de assédio moral em que o empregado é destituído de qualquer função e, às vezes, também



de poder. A “maneira de descartar as pessoas”, por videoconferência, por telefone, pela intranet, seja “verdade ou mentira”, algo que não é o mais importante nas histórias, como já vimos, aparece com frequência nas narrativas. Os fragmentos a seguir ilustram este tema.

“[...] eu acho que a grande mudança foi agora **na maneira de descartar as pessoas, de mandar embora sem justificativa, sem explicação**. A única explicação dada é que a pessoa não tem o perfil da empresa. [...] **A gente ouvi falar muita coisa, pode ser verdade ou mentira**. Eu mesmo nunca presenciei e nem ouvi ninguém que tivesse sido demitido. Mas **falam que pessoas foram demitidas por telefone**” (ENTREVISTADO 16).

“Todo mundo acha que se tiver que ser demitido, que seja por uma razão. **Mas a forma das demissões que feriu o pessoal**. [...] Teve gente que ficou **sabendo que não estava mais no cargo pela intranet**. Foi colocado lá. Que o cargo dele não existia mais e que viria outra pessoa para o lugar” (ENTREVISTADO 30).

“E uma das coisas que a nova diretoria tá fazendo é destruir esse espírito de equipe, de que o funcionário faz parte da Usiminas. **Pessoas com 40 anos de casa estão sendo desligadas por telefone**, sem respeito pelo que as pessoas já fizeram pela Empresa” (ENTREVISTADO 7).

“**Eles bloquearam tudo do meu computador e eu não pude organizar nada**, porque tudo estava no computador. **Eu me senti inútil**. Eu fui ao INSS, fui a um psiquiatra e ela disse que eu estava em **depressão moderada entrando em grave**” (ENTREVISTADO 25).

As demissões atingiram muitos gerentes, profissionais aposentados que continuavam trabalhando na Empresa, e pessoas próximas da aposentadoria.

“**Estavam mandando gente embora da Empresa de graça, gente com doença na família** estava sendo mandadas embora, pessoas **que faltavam pouco tempo para se aposentar**” (ENTREVISTADO 22)

Outra justificativa para as demissões era a questão da idade. Na interpretação do discurso do RH pelos empregados, “acima de 60 anos não servia para a empresa”. Uma mudança realmente radical, para uma empresa como a Usiminas, em que aposentados eram chamados de volta para trabalhar.

“**Algumas pessoas são tidas como *personas non grata* na Empresa, por conta da idade**” (ENTREVISTADO 25).

“RH é aquele que traz recursos humanos para fazer determinadas tarefas, mas **RH que tira recursos humanos eu nunca tinha visto. Acima de 60 anos não servia para a Empresa**” (ENTREVISTADO 27).

No depoimento acima, o entrevistado chama a atenção para outro ponto que incomodou muito os empregados da Usiminas: o tirar “recursos humanos”. Nessa fala, ele está se apropriando de um discurso do meio empresarial, o discurso da atração/retenção de talentos. A área de Recursos Humanos é chamada atualmente a trazer “recursos” para as empresas dentro do discurso do capital intelectual.<sup>135</sup>. Nesse sentido, o empregado critica a nova gestão por diminuir o capital intelectual, desprover a Empresa de pessoas com experiência, “importantes para a empresa”. Essa é uma visão que perpassa várias narrativas. Os fragmentos abaixo, por exemplo, mostram que essa é uma visão comum ao presidente do sindicato e um dos diretores demitidos. O presidente do sindicato diz que o novo presidente “está destruindo a inteligência” da Empresa.

“Então, me preocupa muito o contexto com esse novo gestor, Dr. Marco Antonio Castello Branco, que está administrando Usiminas Ipatinga, não Usiminas Brasil. **Destruindo a inteligência da Empresa de Ipatinga, que são os técnicos, os setores de desenvolvimento tecnológico, os setores de criação de dentro da Empresa, isso tudo está sendo destruído**, não sei à troca de quê, não sei. Não negocia com a sociedade, não discute com o segmento da sociedade, como sempre era feito” (ENTREVISTADO PRESIDENTE DO SINDICATO).

“Está se demitindo gente em grande escala, demitindo gente que falta pouco tempo para se aposentar. A política agora é que não querem mais aposentáveis, querem gente mais nova. **Entre o joio e o trigo, esta saindo muito trigo junto do joio. Eu faria um processo mais seletivo.** Regra geral é que aposentado sairia para dar lugar para os mais novos. **Os aposentáveis sairiam para dar lugar para os mais novos, salvo exceção das pessoas importantes para a empresa.** A demissão lá na Usiminas está sendo um pouco indiscriminada. **Nós levamos 47 anos selecionando gente e tinham pessoas que poderiam ficar um pouco mais**” (ENTREVISTADO 21)

A perda de “inteligência” ou *talentos*, como chama o moderno discurso de gestão estratégica de Recursos Humanos, parece ter ocorrido de fato em alguma medida, pois, em várias narrativas, os empregados dizem que a Empresa teve que “voltar atrás” nas demissões, recontratando pessoas que tinham sido demitidas. Uma entrevistada conta.

“Tiveram demissões que **eles tiveram que voltar atrás**, eu **achei isso um absurdo**. Eles **mandaram embora gente que tinha um conhecimento exclusivo**, aí depois tiveram que voltar atrás na demissão. O novo presidente

---

<sup>135</sup> Conjunto de elementos intangíveis de uma empresa, como conhecimento e experiência de seus empregados, que passa a ser considerado como recurso econômico (ANTUNES, MARTINS, 2005).

chegou, trouxe um monte de gente, achou que sabia tudo, veio de uma empresa pequena e **fazer um down [downsizing] em uma empresa pequena é diferente** do que fazer em uma empresa grande e fechada como a Usiminas é” (ENTREVISTADO 24)

Essa entrevistada considerou “um absurdo” a recontração de pessoas que tinham um “conhecimento exclusivo”, uma demonstração de que a Empresa teria errado nas demissões. Essa percepção fica clara quando ela diz que o presidente “achou que sabia de tudo”. O uso do verbo “achou” indica que, em sua visão, o presidente não sabia “de tudo”, ou até, não sabia de nada. Ela justifica apelando para outro discurso recorrente no mundo empresarial, o da necessidade do *downsizing* em processos de mudança. Sem questionar o discurso diretamente, da necessidade ou importância de tomar essa medida, ela diz que “fazer um down em uma empresa pequena é diferente”. A “empresa pequena” que está implícita, é a V&M, de onde o presidente tinha vindo, muito menor do que a Usiminas. A falta de experiência do presidente com uma “empresa grande e fechada como a Usiminas” é a explicação que ela constrói para o erro da Empresa em algumas demissões, demonstrado nessa “volta atrás”.

Outro entrevistado conta, no fragmento abaixo, como um grupo na engenharia, que ele chama de “nós”, conseguiu reverter algumas demissões.

**“Nós conseguimos voltar treze. Só na engenharia tiveram esse corte. Esses treze tiveram que voltar porque estava tudo parando. [...] Primeiro eles deram prioridade para quem já era aposentado, embora a maneira de se fazer a coisa foi muito generalizada. Cada setor teria que mandar uma porcentagem embora. Mas mandaram embora pessoal altamente especializado, como um grupo de automação, o que acontece é que está tirando pessoal altamente qualificado na Empresa e jogando na mão do mercado, que vai para outras empresas concorrentes. Isso é irracional. Com muito esforço a gente conseguiu segurar um cara que tinha acabado de chegar da Inglaterra e que seria fundamental para um projeto, que é um trabalho difícil, complicado que é a automação do serviço. E queriam mandar esse cara embora e agora nós estamos correndo o risco de ficar sem o cara, porque ele está se sentindo ameaçado”** (ENTREVISTADO 27).

É interessante que, nessa narrativa, esse conjunto de pessoas, esse “nós” é que é identificado como o grupo que está preocupado com o sucesso da Empresa. Quando ele diz “nós estamos correndo o risco de ficar sem o cara” e não a Empresa está, ele demonstra como a Empresa é vista como algo diferente da nova gestão e como ele se identifica com ela. Esse empregado também recorre ao próprio discurso empresarial da concorrência, da competitividade, pois demonstra sua preocupação com a perda de “pessoal altamente qualificado” que “eles”, os novos dirigentes, o RH, estão “jogando

na mão do mercado”, para “empresas concorrentes.”. Esta percepção também aparece no discurso de outro entrevistado:

“No fundo, agora [com as demissões]  **você está abrindo brecha para o concorrente**” (ENTREVISTADO 21).

Ainda nessa linha de raciocínio, a saída de um quarto diretor, muito mais jovem de idade e tempo de casa do que os outros três que já haviam sido demitidos, foi considerada outro erro dos novos dirigentes. Esse diretor, que tinha reconhecida experiência no mercado financeiro, pediu demissão e foi contratado pela CSN logo na sequência. A narrativa abaixo mostra que a saída desse diretor foi considerada uma perda.

“Outra coisa é que  **antes não trazia ninguém do mercado, o que eu achava errado também, mas essa nova administração está trazendo somente gente de fora do mercado** e quem já estava na empresa antes estavam se livrando, demitindo e aposentando. Estavam demitindo somente por idade, independente do conhecimento e isso é errado.  **Eles perderam um diretor quer era dos melhores para a Vale<sup>136</sup> que é concorrente direto deles**” (ENTREVISTADO 24).

Esse entrevistado também conta como ele, um dos que tinha a tal expectativa de “oxigenação” da empresa, se sentiu incomodado com a “nova administração” que estava “trazendo somente gente fora do mercado”. Esse sentimento, que perpassa várias narrativas, é de que todos que estavam chegando eram melhores do que os que já estavam na empresa. Os depoimentos abaixo ilustram esses sentimentos.

“**O pessoal antigo se sentiu preterido** em relação aos novos que entraram com salário alto” (ENTREVISTADO 27).

“**O pior acho que foi contratar gente de fora da empresa**, isso eu achei complicado. Porque a gente conhece o potencial do pessoal que está dentro da empresa,  **aí chega um pessoal de fora tendo mais valor no que eles falam do que as pessoas que já estavam lá dentro**, isso é complicado.  **Vêm consultores de fora ganhando muito para dizer o que tem que ser feito**, quando, por exemplo, o pessoal da operação acha que nada do que eles dizem é necessário” (ENTREVISTADO 11)

**O pessoal da Usiminas não serve, o melhor é uma pessoa de fora**. Se não houver uma pessoa de fora que não serve, vem alguém da Cosipa e **alguém da Usiminas só em último caso por ser considerado muito influenciado na cultura antiga** (ENTREVISTADO 5).

---

<sup>136</sup> O entrevistado ou se confundiu ou tinha informação equivocada, pois o diretor ao qual ela se refere foi contratado pela CSN.

O último fragmento dessa série mostra como o empregado constrói uma relação entre a desvalorização do pessoal da Usiminas e a cultura. Ele entende que alguém “de fora” é melhor, na visão da Empresa, porque não estaria “influenciado na cultura antiga”. Como ele usa o verbo considerar (“por ser considerado”), fica claro que ele não compartilha dessa visão.

Na usina, também ocorreram demissões e terceirizações. Além da falta de “perfil”, representado pelo não compartilhamento dos novos “valores” e a idade, a crise mundial também foi usada como justificativa pela empresa, como já vimos anteriormente.

Em janeiro de 2010, o Sindipa se manifesta em relação às demissões da seguinte forma.

Até o momento, **sem qualquer tipo de negociação, a Usiminas já demitiu mais de 100 funcionários do quadro direto, gente com mais de 30 anos de empresa e com muita experiência e conhecimento profissional.** Além disso, já foram **demitidos mais de 500 empregados** nas empresas terceirizadas, e cerca de **300 pessoas que trabalhavam no transporte interno** na área da empresa (SINDIPA, 2009c). (Grifos meus).

Nesse mesmo número do informativo, o sindicato diz que compreende que é uma fase “difícil para todos”, mas reafirma seu desejo de ser um interlocutor da Empresa:

Diante da crise, **não é possível que a Usiminas não discuta o problema com o sindicato**, que é o representante legal dos trabalhadores, que é o sindicato. Nós queremos negociar a manutenção dos empregos sem redução de salários, e **podemos dar importantes sugestões à empresa** para atravessar essa fase que **sabemos ser difícil para todos** (SINDIPA, 2009c). (Grifos meus).

As narrativas do sindicato ao longo de 2009, em ordem cronológica, mostram a escalada da insatisfação relativa às demissões.

Março de 2009.

Nos últimos três meses, somando as **demissões da Usiminas, terceirizadas e microempresas quase 2500 já foram demitidas.** O Sindipa vai à justiça para reintegração de todos os demitidos (SINDIPA, 2009d). (Grifos meus).

**Demissões da Usiminas repercutem em todo o país.**[manchete] “A novidade agora [na Usiminas em Ipatinga] é uma famosa Kombi Branca. **O medo de ser mandado embora assombra os trabalhadores só de avistar uma Kombi branca que anda circulando pela Usina**, deixando todos inseguros. O motivo do medo é que o veículo em questão quando sai da siderúrgica é sempre levando embora **pessoas que foram demitidas pelos mais diversos e injustos motivos** (SINDIPA, 2009e). (Grifos meus)

Abril de 2009.

Até onde isso vai chegar? [manchete]

A Usiminas, em menos de oito meses, conheceu sua **primeira demissão em massa e, em um mês, vai conhecer seu primeiro prejuízo financeiro depois de mais de 20 anos de lucros crescentes**. Na realidade, a diretoria está passando essa crise usufruindo de dinheiro em caixa deixado pela **administração anterior, tachada de conservadora e pouco agressiva, mas que gerava lucro e estabilidade**. [...] Como disse o presidente Luiz Carlos Miranda à reportagem da Exame: **“A nova direção está assassinando nossos valores e impondo as coisas sem conversar** (SINDIPA, 2009f). (Grifos meus).

“Dessa forma, **essa relação de confiança entre funcionário e Empresa, de estabilidade no emprego, foi quebrada**. Agora quando a empresa ver que não precisa mais do funcionário, ela simplesmente vai mandar embora” (ENTREVISTADO 13).

Em maio de 2009, a situação piorou. O Programa de Desligamento Voluntário lançado pela Empresa não tinha alcançado o número de inscritos previsto, e a direção decidiu demitir mais pessoas. Ao longo do primeiro trimestre de 2009, a Usiminas já tinha demitido 842 pessoas. Em maio, foram mais 516 desligamentos pelas adesões ao PDV realizado. Ainda assim, a empresa considerou que o número não era suficiente e informou aos empregados, por meio de um comunicado oficial que faria mais 810 desligamentos, totalizando 2168 postos de trabalho fechados (EPONINE, 2009).

O comunicado oficial com o balanço do PDV<sup>137</sup> e as informações sobre as novas demissões é o seguinte.

Ter **informações transparentes** diante das dificuldades que temos enfrentado por conta da **grave crise econômica**<sup>138</sup> é um **direito seu e um dever nosso**. Por isso, estamos **prestando contas do Programa de Desligamento Voluntário** que terminou na última sexta-feira, dia 22, e **informando você** das nossas ações futuras.

- O número de **inscritos no programa foi de 497** empregados das usinas de Ipatinga (MG) e de Cubatão (SP) e da sede, em Belo Horizonte (MG).

- O cenário que vivemos, **você já sabe**, é difícil: por conta da **grave crise econômica**, as vendas de aço no Brasil registraram queda de 42,5% entre janeiro e abril deste ano, em comparação ao mesmo período de 2008. **Isso nos**

<sup>137</sup> 810 funcionários representavam 6% do quadro no momento, de 15 mil empregados. Em Ipatinga, segundo o Sindipa seriam realizadas 400 demissões (Jornal Hoje em Dia, 27/05/2009).

<sup>138</sup> De acordo com a World Steel Association, a produção de aço no mundo diminuiu 22,7%. De acordo com o IBS, as vendas de aço no Brasil tiveram queda de 42,5% (Jornal Hoje em Dia, 27/05/2009).

**obrigou a desligar 3 de nossos 5 alto-fornos e a operar com apenas 50% de capacidade.**

- Diante disso, **na avaliação da Usiminas, o número de inscritos não foi suficiente para adequar os seus custos** com pessoal ao mínimo necessário para que a empresa possa continuar operando com eficiência.

- **Portanto, teremos que ampliar a adequação em nosso quadro de pessoal com o desligamento de outros 810 empregados** nas Usinas de Ipatinga (MG) e de Cubatão (SP) e da sede, em Belo Horizonte (MG), até o dia 30 de maio.

Para minimizar o impacto social desses outros desligamentos, **a empresa vai oferecer algumas gratificações financeiras**<sup>139</sup>, além das verbas legais.

(USIMINAS, 2009c) (Grifos meus).

Nesse comunicado, a nova gestão reforça seu discurso de transparência, dizendo que se trata de “um direito seu [do empregado] e um dever nosso”. Ela usa duas vezes o pronome “você”. Com isso, tenta estabelecer uma conversa direta com o empregado. Quando a empresa diz “como você sabe”, apoiando-se no fato de que a crise estava sendo amplamente divulgada pela mídia, ela busca respaldo no *ouvinte* dessa história para atribuir suas ações a motivos externos. “A crise”, “nos obrigou a desligar 3 dos 5 alto-fornos”, “portanto” ....

Dentro do discurso de transparência, a nova gestão também divulgou essas informações à imprensa. Um jornal de Belo Horizonte trouxe a seguinte matéria:

Ontem, a Usiminas informou, em nota, que **a medida tem como objetivo reduzir os custos com pessoal ao nível histórico de 10% dos custos totais**, preservando a sustentabilidade da empresa em um cenário de alta complexidade (Jornal Hoje em Dia, 27/05/2009).

Nessa narrativa, é interessante perceber que se destaca que se os custos com pessoal chegarem a 10% dos custos totais, este será um “nível histórico”, ou seja, nunca antes atingido pela Empresa.

O sindicato reage entrando com liminar na Justiça e buscando apoio na sociedade. O fragmento abaixo foi extraído de um jornal da região do Vale do Aço.

**Sindipa entrou com liminar na Justiça do Trabalho**, pois afirma que a Usiminas não cumpriu acordo demitindo 400 funcionários em Ipatinga. [...] **Sindicato convoca as políticos, CDL e OAB para unir-se**, já que após as demissões as pessoas irão parar de receber seguro desemprego [...] “Segundo Nardyello [vereador que apresentou requerimento na câmara solicitando **audiência pública para discutir impactos devido às demissões da Usiminas**], que também já trabalhou na empresa por 25 anos, como supervisor

<sup>139</sup> As gratificações financeiras seriam de 10% a cada ano de trabalho, limitado a 90% do salário, para empregados com até 15 anos de trabalho, e 180% da remuneração para empregados com mais de 15 anos de trabalho. Jornal Hoje em Dia, 27/05/2009.

de manutenção, **a conduta da nova diretoria não estaria condizente com a cultura anterior da empresa.**” Siderúrgica precisa demonstrar respeito aos seus funcionários e as demissões causam impactos na cidade e, por isso, não podem ser tratados como caso à parte. VALE DO AÇO. Sindipa entra com liminar para impedir dispensas (Vale do Aço, Ipatinga, 27 maio 2009, Cidades, p.3).

É interessante notar como, nessa narrativa, um vereador, ex-empregado da Usiminas, diz que “a conduta da nova diretoria não estaria condizente com a cultura anterior da empresa”, mostrando como a ideia de uma destruição da cultura perpassou diversos ambientes.

Como uma reação, os empregados e o sindicato começaram a agrupar suas críticas usando o próprio discurso da Empresa: “o novo jeito de ser”, como veremos no próximo tópico.

#### 6.6 A reação dos empregados: ressignificação do “novo jeito de ser” Usiminas

Mesmo antes da ampliação das demissões, com o PDV e os outros “desligamentos” comunicados pela Empresa, em 2009 o sindicato inicia (ou amplifica a voz dos trabalhadores?) o discurso de reação que vai ressignificar o “novo jeito de ser Usiminas”, lançado pela Empresa.

A nova marca (Figura 4) foi finalmente lançada em março de 2009, depois de oito meses de trabalho com uma grande campanha de marketing na mídia.



Figura 4: Logomarcas: antiga x atual  
Fonte: USIMINAS, 2011

A nova marca é duramente criticada, pelo sindicato e por vários empregados ouvidos. O fragmento seguinte, extraído do informativo do Sindipa ilustra.

**30 milhões para a nova logomarca.**[manchete]

**A direção da Usiminas acredita estar reinventando a roda...** A nova logomarca da empresa, para cuja criação, divulgação e implantação foram reservados 30 milhões de reais, **parece uma ferradura, a mesma ferradura que algumas chefias da empresa estão usando para demitir pais de família, causando terror na sociedade ipatinguense.** (SINDIPA, 2009 b).



São muitas críticas ao mesmo tempo: ao valor gasto (divulgado pela Empresa e noticiado pela imprensa); ao discurso de reinventar a empresa (Projeto “Reinventando”) e ao design da marca em si. O sindicato comparou a marca a uma ferradura. E voltou a criticar a demissão de “pais de família”, envolvendo não só os trabalhadores da empresa, mas apontando o impacto (“terror”) na sociedade local.

Alguns empregados ouvidos também questionaram a nova marca, criando para ela outros significados, muito diferentes dos pretendidos pela nova gestão. A analogia com a ferradura também aparece. E, aqui, não é possível saber se os empregados estão repercutindo o discurso do sindicato ou se o sindicato tornou público um discurso surgido no interior da Empresa. Seguem alguns exemplos.

“Quanto à marca, **o pessoal de Ipatinga** tá falando que é a **‘ferradura que tá metendo o ferro na gente’**” (ENTREVISTADO 6).

“Um amigo meu que ainda está na Usiminas disse que **ninguém entendeu o que o presidente pretendia quando lançou essa nova marca**, substituindo a marca antiga. **Ele nos deu o U e depois o R e o A: RUA**. A nova marca não veio para acrescentar nada. **Esse é um sentimento interno. Para fora** pode estar vendendo uma **imagem boa**, mas **internamente** a imagem é de que está fazendo **muita bobagem**” (ENTREVISTADO 7).

No fragmento acima, o empregado, já demitido, mostra outro significado para o “U” da marca, que circulou na empresa: o da demissão. Ele também utiliza o conceito de imagem que a Empresa apresentou durante vários jornais, como vimos, para dizer que a imagem pode ser boa “para fora” mas não “internamente”. Outro empregado diz.

“**Gastaram uma fortuna** para fazer aquele logotipo. [...] **Aquele “uzinho” lá é muito pobre para a Usiminas**. Eu achei que aquilo foi muito pobre **para uma Empresa daquele tamanho**. Depois que eu fiquei sabendo que aquilo é uma imagem do convertedor<sup>140</sup>. [...] o símbolo da Usiminas não era o melhor do mundo, mas tinha lógica, ou seja, eram duas chapas<sup>141</sup>, uma em cima e outra embaixo. O cara conseguia ler Usiminas no símbolo, agora aquele ‘uzinho’ tá parecendo o símbolo da Unilever, ficou muito pobre. [...] Se você mostrar para um cara lá no Rio Grande do Sul ele não vai conseguir saber que aquilo era a Usiminas e **com a marca anterior era possível saber que existia uma empresa que se chamava Usiminas** (ENTREVISTADO 29)

Essa é uma percepção diferente, pois o empregado critica a qualidade da marca em si, sua capacidade de representar a empresa. Para ele, o “U” da marca, que ele

<sup>140</sup> Convertedor é o principal dos equipamentos de uma aciaria, unidade da usina siderúrgica responsável por transformar ferro gusa em diferentes tipos de aço. Ele é um tipo de forno, revestido com tijolos refratários e que transforma o ferro gusa e a sucata em aço.

<sup>141</sup> O narrador se refere a chapas de aço, um dos produtos da Usiminas.

chama, no diminutivo, de “uzinho”, não é adequado para uma empresa grande. Ele também critica a marca porque “ta parecendo o símbolo da Unilever”, outra empresa. Na visão dele, “o símbolo” anterior, “mesmo não sendo o melhor do mundo”, “tinha lógica”. O curioso é que, se ele não conseguiu perceber que a marca atual, conforme foi divulgado pela empresa, remeteria à imagem do convertedor, eu também nunca associei a marca anterior à imagem de duas chapas... Não é curioso? Além disso, ele chama a atenção para o fato de que a marca nova, por não ter o nome Usiminas escrito, não seria interpretada com a mesma facilidade que a anterior por alguém que não conhecesse a Empresa. Na visão dele, a Empresa está perdendo identidade.

Em abril, o sindicato explicita a crítica ao “‘novo jeito de ser’ Usiminas”, utilizando a expressão entre aspas para indicar que essa não é nem uma fala nem um discurso dele, mas da empresa

Como se não bastasse, o “**novo jeito de ser**” Usiminas continua **inventando moda**. O sindicato recebeu uma denúncia que **a nova da vez** é a exigência aos empregados mensalistas, a partir de 16/04, de estarem obrigados a registrar o ponto por 4 vezes ao dia. Uma **decisão inconsequente** e que tem o repúdio do Sindipa. Se desconfia daqueles que dão sangue pela Usiminas e querem controlá-los, seria mais fácil implantar um microchip ou tornozeleira com GPS em cada trabalhador, pra saber onde eles estão o tempo todo. Não toma jeito mesmo... (SINDIPA, 2009a)

Nesse fragmento, o sindicato retoma ainda o tema da invenção/reinvenção, desqualificando esse discurso, pois a expressão “inventar moda” remete a uma ação fútil, baseada em caprichos. Enquanto “a nova da vez” demonstra a irritação do sindicato com as mudanças, cada vez mais frequentes. Nesse caso específico, a mudança na forma de controle de ponto foi chamada de “inconsequente”. Para o Sindipa, que repudiou a medida, a empresa estava desconfiando, injustamente, “daqueles que dão o sangue pela Usiminas”. Expressão forte, muito mais forte do que o tradicional “vestir a camisa”.

Realmente, foram realizadas muitas mudanças a partir de 2008, de vários tipos, modificando a vida dos empregados na Empresa. Ao criticá-las, tanto os empregados como o sindicato apelam para o discurso da tradição, apoiados no fato de que a “cultura” que começa a ser chamada de “cultura antiga” sempre tinha *funcionado* “muito bem”, como o fragmento abaixo evidencia. Ou seja, do seu próprio jeito, a Usiminas era lucrativa. O sindicato diz.

Todo mundo sabe que a crise existe. Mas todo mundo vê os rios de dinheiro que **a Usiminas vem gastando em publicidade na tentativa de vender uma nova imagem**,

**rompendo com as tradições que sempre fizeram a empresa funcionar muito bem.**  
(SINDIPA, 2009a)

Um empregado é enfático ao fazer essa ligação entre os resultados que a empresa sempre obteve (“lucro”, “quinta melhor do mundo”, “um resultado desses”) e a necessidade de tantas mudanças. Ele demonstra seu raciocínio, desconstruindo a “teoria usada” pela Empresa.

“E no seminário de mapeamento do processo de Recursos Humanos da Usiminas, agosto do ano passado, chegou à conclusão do seguinte: eu olhei a estatística. [...] Então, a Usiminas não tem 50% dos processos de recursos humanos que deveria ter. E que 25% dos processos que tem, são falhos, ou seja, **vocês estão me dizendo que 75% dos recursos humanos da Usiminas não têm os processos de recursos humanos que deveria ter.** Uma empresa que **está dando lucro! É a quinta melhor do mundo!** Eu **não consigo entender a teoria usada, não bate.** Não tem como uma empresa ser tão ruim igual vocês estão falando e **ter um resultado desses**” (ENTREVISTADO 6).

Outra pessoa diz que “alguma coisa melhorou”, mas critica a empresa por “mexer em tudo”, “até o crachá”. Esse empregado contou essa parte da história de forma muito divertida, rindo de algumas medidas, como o fim das siglas dos departamentos. Ele usa o verbo tentar (“tentaram acabar com a sopa de letrinhas”) para se referir a essa ação da empresa, indicando que a empresa não foi bem-sucedida nesse ponto. Segundo ele, a “coisa ainda resiste”, “na informalidade, ainda permanece”.

“**Alguma coisa melhorou.** Apareceu a questão da gestão corporativa, que não foi para todo mundo, mas apareceu. Nesse ponto melhorou. Transporte também melhorou, mas **eles queriam mexer em tudo, até em coisas boas, mudaram até o crachá. Tentaram acabar até com a sopa de letrinhas** que existe na empresa, que são as siglas dos departamentos, por exemplo, mas **essa coisa ainda resiste** (risos). Isso pode ter acabado no papel, mas **na informalidade ainda permanece, porque ninguém vai se preocupar com esses nomes**” (ENTREVISTADO 27)

“**Mudou o layout do restaurante, a turma que atende o restaurante.** Quem é de fora acha tudo muito bonito, mas quem está dentro está sentindo” (ENTREVISTADO 32).

A repercussão do fim da festa de aniversário da Empresa foi grande e apareceu em diversas narrativas. O fragmento abaixo ilustra, pois o raciocínio é muito semelhante. As pessoas não entendiam o fim de uma “tradição” e achavam que a Empresa tinha mudado “por mudar”.

“Eles só queriam fazer diferente por fazer. **Queriam acabar com a festa,** inclusive feriado que eles davam dia 26 de outubro, eles acabaram com o

feriado. **Isso tem anos e anos. A festa era tradição.** Tem a festa de Belo Horizonte e a festa de Ipatinga. Eu não me importo de acabar com o feriado. **Eu sou contra mudar por mudar**” (ENTREVISTADO 29)

Outro ponto recorrente é o fim da “família”. Os fragmentos abaixo mostram como as demissões foram interpretadas pelos empregados.

**“Acabaram com a família** (risos). **Eu penso que agora a Usiminas virou uma empresa mesmo.** E a partir do momento que virou uma empresa, deixa de ser aquele sentimento de família. [...] **Quando a gente fala em empresa familiar, isso não funciona bem hoje. Mas na Usiminas todos trabalhavam com dedicação, com orgulho.** E depois chega uma diretoria que não tem esse sentimento. Antigamente qualquer motivo era motivo para reunir. O tratamento era muito bom e hoje é diferente, é horrível. Eu acho que estamos voltando naquela época dos tratamentos rudimentares” (ENTREVISTADO 27).

**“Porque parece que está ficando menos família e mais empresa.** Uma coisa que eu acho que foi ruim foi a criação do antes e do depois, então há uma sensação da pessoa que já estava dentro da Empresa tem menos valor do que uma pessoa que chega de fora. Essa cisão da Empresa, como se ela fosse duas, não me deixou muito satisfeito, porque foi feita de uma forma muito abrupta” (ENTREVISTADO 1)

“Mesmo assim eu achava que depois da privatização ela [a Usiminas] continuava mãe. **Madrasta eu acho que ela está hoje, ela está mais profissional, menos familiar.** Menos protecionista com o funcionário. **É uma relação puramente profissional.** [...] Quando o novo presidente entrou, havia o discurso para internacionalizar a Empresa com os melhores métodos disponíveis. Queriam preparar a Empresa para atender a demanda mundial. **Queriam modernizar a gestão da Empresa com as melhores práticas de mercado.** Então o que a gente está vendo é que **ela está seguindo a linha de grandes empresas com naipe internacional, de tratar o funcionário como sendo algo que é útil até certo ponto.** Isso é diferente do que a gente estava acostumado” (ENTREVISTADO 13).

É curioso que, mesmo entre a segunda geração, os empregados falam em “empresa mesmo” ou “uma relação puramente profissional”. Ou seja, mesmo aqueles que expressaram um desejo por uma empresa que acompanhasse as tendências das grandes empresas, agora se ressentem por a empresa ter se tornado “madrasta”, uma analogia que não é nova nesse tipo de processo.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Ver Carrieri (2001).

### 6.6.1 “A revolta chega à internet”

No final do ano de 2009, uma matéria do Informativo Sindipa traz o título: “A revolta chega à internet”. O jornal informa que empregados da usina, demitidos ou terceirizados, postam dois vídeos na internet, criticando o “novo jeito de ser Usiminas”. O Sindipa trouxe a notícia e deu a dica de como encontrar os vídeos no Youtube.

**Revolta chega à internet** [manchete]

A indignação é tanta que os próprios trabalhadores criaram e colocaram na internet músicas criticando o novo modelo Usiminas. Basta pesquisar no site Youtube: “Chora Usiminas” e “Usimec não mamãe” (SINDIPA, 2009h).

São dois vídeos, “Chora Usiminas” (com 5.025 exibições, até abril de 2011) e “Usimec, não, Convaço, não” (com 4.624 exibições até abril de 2011). A USIMEC, Usiminas Mecânica, é uma empresa do Sistema Usiminas, que integra a cadeia produtiva do Sistema Usiminas (USIMINAS, 2011). A Convaço é uma empresa originária de Ipatinga, Minas Gerais, fundada em julho de 1970 com o objetivo de atender demandas nas áreas de manutenção da Usiminas, ou seja, contratada pela Usiminas como terceira (CONVAÇO, 2011).

Os dois vídeos seguem o mesmo padrão e parecem ter sido feitos pelos mesmos autores. Começam com uma tela com fundo azul e as mesmas fontes brancas com o título, sendo que os títulos usam a expressão “novo jeito de ser Usiminas”. Para acompanhar a imagem, uma voz masculina canta uma paródia de músicas conhecidas, e no final do vídeo “Usimec, não ...” há risadas.

À medida que a música é cantada, pela mesma voz em ambos os vídeos, aparece uma sequência de fotos, provavelmente extraídas da internet. No vídeo “Chora Usiminas”, por exemplo, uma das imagens é a reprodução da obra de Jean-Baptiste Debret, “Castigo no Pelourinho” (Figura 5), uma das primeiras imagens que aparece no Google quando se digita a palavra *escravidão*.



**Figura 5: Castigo no Pelourinho**

Segue a transcrição do vídeo “Chora Usiminas”, considerado também uma narrativa. A transcrição tentou manter o ritmo das músicas. Foram acrescentados apenas sinais de pontuação, e preservou-se a grafia correspondente ao áudio, mesmo com erros de concordância e ortografia.

*Nome que o vídeo aparece no Youtube:*

Chora Usiminas

*Título que consta na abertura [fundo azul e letras brancas]:*

**Um novo jeito de ser “Usiminas”. “Ferrarr com todo mundo”**

*Letra da música:*

Não era para você me **abandonar**,  
**era só para reformular**  
**Eu magoei, usina**, eu magoei.  
**Eu não pensava que ia ser assim.**  
**De repente**, você ia **esquecer de mim.**  
**Eu revoltei.** Agora eu revoltei.  
**Por que tratou mal assim?**  
**Nós da Manutenção.**  
 Se quando o bicho pegava era **nós que botava a mão.**  
 Você me **largou para lá.**  
 De qualquer maneira.  
 Não adianta insistir  
 porque **agora eu fico é na empreiteira.**  
**Chora, Usiminas**, implora que eu volte de novo.  
**Você fez eu de bobo.**  
 Eu não quero mais você.  
 Chora, Usiminas.  
**Você teve eu de moleque.**  
 Vou ficar na Usimec,  
 porque **ela paga bem melhor que você.**

Nesse vídeo, segundo o sindicato, realizado espontaneamente por trabalhadores, os autores abordam o tema da terceirização. Embora eles se mantenham anônimos como indivíduos, a narrativa conta a história de trabalhadores “da Manutenção”. A terceirização da Manutenção, que já aparece criticada na visão de entrevistado como um erro da nova gestão, é chamada, pelos trabalhadores, de um abandono. Eles personificam a usina e estabelecem com ela um diálogo referenciado na relação amorosa terminada, utilizando os temas do abandono, traição, esquecimento, mágoa. Isso pode ser percebido não só pela letra, como pela melodia, já que a música original parodiada trata do mesmo tema, envolvendo um personagem masculino abandonado pela mulher/amante.

Os trabalhadores também recorrem ao discurso do compromisso com a Empresa. Em sua narrativa, se sentem injustiçados, uma vez que nas horas mais necessárias (“quando o bicho pegava”), eram eles quem resolviam o problema (“botava a mão”). Ao dizer “era só pra reformular”, os autores do vídeo demonstram que tinham conhecimento das propostas de mudança da empresa, várias começando com o prefixo *re* (reestruturação organizacional, revisão de marca, projeto “Reinventado”, projeto “Transformação” etc). Mas, esse “só” mostra como eles acharam que as mudanças foram além do que esperavam, deixando-os magoados e revoltados.

O título do vídeo é mais do que explícito. Os autores usam exatamente o mesmo discurso da empresa “o novo jeito de ser”, com sentido oposto: “ferrar com todo mundo”. O verbo ferrar, nesta acepção, remete a “deixar sem saída”<sup>143</sup>, ou “em má situação”<sup>144</sup>, mas também se apropria do discurso expresso pelo sindicato quando a nova marca foi lançada (que se assemelharia a uma ferradura). Ou seja, ferrar no sentido de “colocar ferradura em”<sup>145</sup>, tratar o empregado como um animal.

Segue a transcrição do vídeo “Usimec, não, Convaço, não”:

**Nome que vídeo aparece no youtube:**

Usimec, não, Convaço, não

**Título que consta na abertura [fundo azul e letras brancas]:**

**Um novo jeito de ser “USIMINAS” Todo mundo vai virar empreiteira**

**Letra da música:**

No dia em que eu nasci.

<sup>143</sup> Regionalismo: Brasil. Uso: informal. Deixar ou ficar sem saída

<sup>144</sup> Deixar (alguém) em má situação, ou ficar sem saída

<sup>145</sup> Ferrar também significa colocar ferradura em animal.

**Já tava escrito a minha sina.**  
 Mudá pra Ipatinga  
 e **trabalhá na Usimina.**  
**Aí veio a confusão.**  
**Castello Branco deixou nós na mão.**  
 Fez uma **grande doidera.**  
**Passou nós tudo pra empreiteira.**  
**Usimec não, mamãe,**  
 Usimec não, mamãe,  
 Usimec não, mamãe,  
 Usimec não.  
**Zoiudo foi embora**  
**e deixou nós sem espaço.**  
 Nem despediu de mim.  
**Nem falou tchau,**  
**nem deu abraço.**  
 Fui recramá com ele.  
 Ele me disse:  
 sabe o que eu acho?  
 Trabiá na **Usimec**  
**ainda é meió do que na Convaço.**  
**Convaço, não, mamãe,**  
 Convaço, não, mamãe,  
 Convaço, não, mamãe,  
 Convaço não mamãe,  
 Convaço não. [risos]

Nessa narrativa, os autores do vídeo se referem às mudanças como uma “confusão”. Eles dizem “aí veio a confusão”. A “confusão” é ilustrada com uma foto de policiais, de cassetete na mão, na arquibancada de um estádio de futebol, dispersando torcedores. Esse “aí veio” indica que a mudança não era esperada, foi repentina. Uma mudança em relação à vida normal, definida pelo destino (“tava escrito minha sina”). Eles se referem especificamente ao presidente Castelo Branco, sendo que neste momento da música, aparece uma foto de um castelo branco. Para eles, o novo presidente tinha feito uma “grande doidera”, porque “passou” todos eles “pra empreiteira”. No refrão “Usimec, não” eles demonstram sua insatisfação em serem contratados pela Usimec. Em seguida, se referem a um personagem, “Zoiudo”, enquanto aparece a seguinte foto, mostrada na figura 6.





Figura 6: “Zoiudo”

Fonte: <http://www.google.com.br/images?hl=pt-BR&source=hp&biw=990&bih=589&q=zoiudo&gbv=2&aq=f&aqi=g9&aql=&oq=>

Esse animal, da família dos lêmures, é um personagem chamado Zoiudo de um filme da Disney de 2008: *Um Faz de Conta que Acontece*, a segunda imagem que surge no Google quando se digita “zoiudo”. Possivelmente, é uma referência também ao presidente, que tem os olhos grandes. Este “Zoiudo” teria ido embora e deixado “nós sem espaço”. Em seguida, o narrador deixa de usar o “nós” para estabelecer um diálogo direto com “Zoiudo”, que não se despediu dele, “nem com um abraço”. O narrador vai reclamar com ele, mas “Zoiudo” diz que “trabaiá [trabalhar] na Usimec ainda é melhor do que na Convaço”. E a história termina com outro refrão: “Convaço, não”.

Contar uma história por meio do humor pode ser, às vezes, a única forma de fazê-lo. Nesse caso, os empregados aproveitaram a possibilidade aberta pela internet e especificamente o canal de vídeos Youtube para, literalmente, dar voz à sua insatisfação. E o sindicato aproveitou seu veículo de comunicação para também divulgar o vídeo, tornando a paródia popular rapidamente.

Em resumo, a insatisfação na Empresa parece ter chegado ao ápice no fim de 2009, quando eu estava terminando todas as entrevistas (a única realizada em 2010 foi com o presidente do sindicato). Havia uma sensação de insegurança por conta das demissões e uma frustração muito grande, sobretudo dentre aqueles que tinham recebido a mudança de presidente de forma positiva, com esperanças de que “as coisas iriam melhorar”. Um dos entrevistados com mais tempo de casa, que não se inclui nesse grupo, pois estava bem satisfeito com a gestão de Rinaldo, conta:

**“O pessoal achava** que, quando mudou, **as coisas iriam melhorar**, mas depois viram que **mudou para pior**. E o RH não era bem visto, mesmo antigamente. O pessoal também reclamava de algumas coisas, mas **eram felizes e não sabiam**” (ENTREVISTADO 27).

Em janeiro de 2010, o Sindipa realizou uma pesquisa com os trabalhadores para escolher as palavras que definiriam o “novo jeito de ser” da Usiminas:

**Autoritário, Desumano e Desonesto – 52% dos trabalhadores escolheram estas três palavras para definir o comportamento do novo jeito de ser do sistema Usiminas (SINDIPA,2010).**

Essas três palavras se contrapõem a outros grupos de três palavras usadas pela empresa dentro da proposta do novo jeito de ser.

- dinamismo, criatividade e competência (UJ, agosto de 2008 p.6)
- ágil, moderna e eficiente (UJ, agosto de 2008)
- autonomia, dinamismo e abertura para crescer. (UJ, setembro de 2008).

A julgar pela pesquisa realizada pelo sindicato com os trabalhadores, nenhuma dessas palavras propostas pela Empresa pegou. O que ficou mesmo, ganhando conotação negativa, foi o “novo jeito de ser”, em uma perspectiva de um discurso de reação (SOUZA, 1993).

Antes de ver como as pessoas associaram essas mudanças especificamente com o conceito de cultura, é importante discutir com mais detalhes os personagens do presidente, da nova diretora de RH e do *antropólogo empresarial*. Os três foram muito criticados pelas pessoas que ouvi para a tese, não só profissionalmente mas do ponto de vista pessoal. De acordo com os entrevistados, ao contrário do discurso de diálogo e participação, o presidente e a diretora de RH teriam uma postura autoritária e desrespeitosa, sendo que uma entrevistada considerou que seu comportamento poderia ser considerado “até assédio moral”. Além disso, o *antropólogo empresarial* foi acusado de assédio moral, sexual e discriminação com a conivência do presidente e diretora de RH. Nesse sentido, as pessoas fizeram muita questão de ressaltar, durante nossas conversas, que, além das mudanças em si, estavam insatisfeitas e, muitas vezes, indignadas, com a forma como elas estavam sendo efetuadas. Para facilitar a leitura, tentei separar as narrativas sobre esses personagens em dois tópicos: um abordando a desconstrução efetuada pelos empregados dos personagens do presidente e da diretora

de RH, e outro especificamente sobre o sentimento de desrespeito e os relatos de assédio, que envolvem tanto a diretora de RH quanto o *antropólogo empresarial*.

## 6.7 “Os três mosqueteiros”

Os principais personagens que aparecem nessa fase da história da Usiminas construída a partir das narrativas dos entrevistados são o novo presidente, a nova diretora de Recursos Humanos trazida por ele e o médico, antropólogo e consultor de empresas que, para resumir, estou chamando *antropólogo empresarial*. Os três personagens, que aparecem muito entrelaçados, não são vistos de forma positiva pelos entrevistados. Independentemente da idade, do cargo, do tempo de casa ou da origem (Usiminas ou Cosipa), os entrevistados têm uma percepção de que os três se assemelham em muitos pontos. Mesmo porque, segundo um dos entrevistados, os três “andavam juntos o tempo todo”, como se fossem “os três mosqueteiros”. O *antropólogo empresarial* é visto como o personagem-líder que comanda os outros dois, às vezes, dos bastidores, às vezes tomando a iniciativa, como no caso dos treinamentos de que vou falar adiante.

A maior crítica em relação a esses três personagens é relacionada com o comportamento individual deles, tido como arrogante e sem educação. Para os entrevistados, ao contrário do que era pregado nas palestras e no material de comunicação interna, prevalecia uma postura de pouco diálogo e desrespeito. Vamos ver, em seguida, como ocorreu a desconstrução do presidente, que foi a mais forte, e a da diretora de RH.

### 6.7.1 A desconstrução do novo presidente e a diretora de RH

Na reportagem “Desconstruindo Rinaldo”, a revista Exame já apontava que o presidente novo e o antigo tinham “características diametralmente opostas”. E, como vimos em muitas narrativas, o próprio Marco Antônio também contribuiu para construir uma ideia de oposição a quase tudo o que era anterior à sua gestão, preservando a “cultura japonesa” e aspectos relacionados com a qualidade técnica. Não é de se

estranhar, portanto, que toda a análise que os empregados façam do presidente novo seja em oposição ao ex-presidente.

E, nessa análise, em geral, sobressaem as características positivas de Rinaldo e as negativas de Marco Antonio. Uma das maiores críticas ao novo presidente é exatamente ao seu “jeito”. Enquanto Rinaldo era tido como uma pessoa fina, educada, um “cavalheiro”, Marco Antônio é descrito como rude, mal-educado, um “trator”. Até os seus paletós viraram motivo de brincadeira entre as mulheres, em contraste com a elegância de Rinaldo, vaidoso também no vestir, como se vê no fragmento abaixo.

**“A gente quase nunca o vê. [...] No início a gente o via mais e brincava que ele veio de Paris e não tem um paletó bonito”** (ENTREVISTADO 24).

Um comentário simples como esse, dito entre risos, demonstra como a expectativa em relação ao novo presidente foi frustrada. O presidente, que “no início” se via mais, passado pouco mais de um ano de sua posse, agora quase nunca é visto. Nessa narrativa, ele assume o papel daquele que não se vê, está distante, inacessível, contrariando a imagem de alguém que dialoga, como ele próprio ajudou a difundir. O novo presidente veio de Paris, a cidade que já foi o centro do mundo ocidental, símbolo da noção de cultura como civilização, lugar privilegiado do culto às novas ideias. Paris, o centro da moda, da alta-costura, do mundo sofisticado. De lá, os empregados que estavam otimistas com sua chegada esperavam que trouxesse na bagagem todas as (boas) novidades da gestão que caracterizariam *a grande empresa moderna*. Mas não trouxe “nem um paletó bonito”. O presidente trouxe o discurso da globalização e também, como os empregados logo perceberam, as suas mazelas, que não têm o menor glamour.

Outra característica que os entrevistados atribuem a Marco Antônio é de uma fragilidade emocional. Vários deles disseram que o *antropólogo empresarial*, contratado pela Usiminas para promover treinamentos de pessoal, seria uma espécie de “tutor” ou “guru” do presidente. Os fragmentos abaixo dão uma ideia dessa percepção, demonstrada por praticamente todos os entrevistados.

**“O novo presidente tem um psicólogo que acompanha ele desde quando ele era criança. Esse psicólogo é tutor dele e ele diz que para construir uma nova cultura, é preciso acabar com a antiga.”** (ENTREVISTADO 5)

**“o Marco Antônio é dependente dele desde os doze anos. O [antropólogo empresarial] e o Marco Antônio moraram mais ou menos perto da minha casa”** (ENTREVISTADO 25)

**“[...] ele é o guru do presidente”** (ENTREVISTADO 12)

Ao afirmar que Marco Antônio é “dependente” do *antropólogo empresarial*, os entrevistados baixam a voz, transmitindo gravidade e adotando um ar conspiratório, procurando me envolver na fala, como é comum quando as pessoas fazem fofocas. É interessante que, na maioria dessas narrativas, as pessoas usam o verbo no presente: “O novo presidente *tem ...*”; “*é dependente ...*”; “*é o guru.*”. São afirmativas, narradas com sentido de verdade e não de suposições. Seria diferente, por exemplo, se os empregados tivessem dito “dizem que ...” ou “falaram ...”. Em relação a essa questão, as pessoas ouvidas assumiram a suposição de que o presidente teria um tutor como verdade absoluta. Acredito que esse seja um ponto importante no processo de desconstrução do personagem do presidente, que foi empreendido pelos empregados, como veremos a seguir.

Marco Antônio foi descrito como alguém que não conversava, não pedia opinião e impunha suas ideias, contrariando o discurso sobre diálogo e a participação. Um ex-diretor disse.

“O Marco Antônio nas reuniões é muito autoritário. Ele manda, não pede.”  
(ENTREVISTADO 21).

Essa postura, somada às demissões que ocorreram, parece ter criado entre os gestores uma dificuldade de se manifestar ainda maior daquela que eles tinham com Rinaldo. Essa percepção aparece não só na fala de gestores, mas também na de técnicos, como mostra o depoimento seguinte.

“Eu posso afirmar que o **estilo dele é de ‘tratorzão’**, com um estilo **pouco ortodoxo. Eu acho que as pessoas têm certo medo de discutir com ele, mesmo nos níveis mais altos.** Isso acontece pela insegurança que foi gerada do desemprego. As confianças ainda não foram plenamente estabelecidas.”  
(ENTREVISTADO 1)

Quando comecei a ouvir críticas ao novo presidente associando-o a autoritarismo e um estilo militar, achei estranho. Afinal, os discursos de disciplina e hierarquia – tidos como necessários para dar conta da grande quantidade de homens que havia na usina – permeavam a ideia da própria “cultura Usiminas”, e as metáforas de exército, quartel e outras semelhantes eram usadas sem nenhum pudor. Ao falar do Marco Antônio, entretanto, essas metáforas, que voltam a aparecer nas narrativas, ganham uma conotação negativa, como se pode ver no fragmento adiante.

“**Ele se assemelha a um sargento**, cobrando muito. Ele não desrespeita as pessoas, mas **é mandão**, cobra muito das pessoas. Falta a ele um pouco de polimento para ser presidente. Ele se sente apto a mandar sem discutir, mesmo

tendo pessoas mais experientes do que ele em certas áreas. Ele não pede muita opinião. **Ele cobra de uma forma raivosa.** [...] E o Marco Antônio **não é civil. Falta um pouco de açúcar para o Marco Antônio.** O Marco Antônio **toca a reunião com autoritarismo**, sem a intenção de entender melhor a situação. **Ele disputa com quem tem mais experiência do que ele.** Ele está pecando por excesso de autoritarismo. Ele **como uma pessoa inteligente deveria se abrir mais para aprender com as pessoas.** Às vezes ele aprendeu isso com o Antropólogo empresarial. **O Marco Antônio é rude** e a [diretora de RH] é truculenta. [...] **O Rinaldo era um político, quando ele dava festas ele era a pessoa mais doce do mundo, ele sabia tratar bem as pessoas e o Marco Antônio não é nada político**” (ENTREVISTADO 21).

“Rinaldo era autoritário, mas ele nunca faltou com respeito com ninguém. **Ele poderia não concordar com a pessoa, mas sempre de forma educada e civilizada**” (ENTREVISTADO 12)

O contraponto com Rinaldo aparece também em relação à hierarquia e autoritarismo. Rinaldo era criticado dentro e fora da Empresa por seu estilo centralizador, até mesmo pelos dirigentes e assessores que faziam parte da antiga alta gestão. Mas é o presidente Marco Antônio que é comparado a um “sargento”, “mandão”, uma pessoa que “cobra de uma forma raivosa”, “rude” e que não é um “civil”. A escolha da palavra “civil” pelo entrevistado é bem interessante. Primeiro, civil tem o sentido de “que não é militar”. Nessa narrativa, quem conta a história começa dizendo que Marco Antônio “se assemelha a um sargento”, ou seja, deixa claro que está fazendo uso de uma metáfora, pois o novo presidente não é um militar, é um civil. Ao longo da história, no entanto, o narrador afirma que o presidente “não é civil”, reforçando a metáfora. E, segundo, civil também significa alguém que passou pelo processo civilizatório, uma pessoa “bem-educada”. Ou seja, a palavra remete à noção de civilização, um dos primeiros significados de cultura. Nesta perspectiva, Marco Antônio, ao contrário de Rinaldo, seria alguém que não é civilizado, não foi (bem) educado.

Em seguida, o narrador apela para outra figura de linguagem, a metonímia: ao novo presidente faltaria “um pouco de açúcar”. O contraponto é feito com Rinaldo, caracterizado como “a pessoa mais doce<sup>146</sup> do mundo”, ressalva seja feita, “quando dava festas”. Neste discurso podemos perceber uma crítica às ações da nova gestão percebidas pelos empregados como *amargas*: das demissões ao fim das festas

---

<sup>146</sup> Vale lembrar que Rinaldo era, literalmente, o homem que distribuía mel. O presidente antigo tinha em sua sala um estoque de mel produzido em uma mata preservada pela Usiminas e tinha o hábito de presentear visitas e, esporadicamente, empregados com um vidro, como ocorria por ocasião do Dia da Secretária, ou quando ficava sabendo que o filho de algum empregado da sede estava com problemas de garganta ou respiratórios.

promovidas por Rinaldo. Outra crítica é à forma de tocar as reuniões, com “autoritarismo”, e à “disputa com quem tem mais experiência que ele”. O novo presidente começa então a ser criticado exatamente por uma característica que foi destacada como positiva pela Revista Exame, sua idade, algo que também aparece como desejado na fala da *segunda geração*. Nesse sentido, o adjetivo “inteligente” é dito com ironia, e o presidente é chamado a “aprender com as pessoas”. E, por fim, o narrador faz um contraponto com a figura do “político”. Se Rinaldo já tinha sido criticado por ser muito político, agora a qualidade de político torna a aparecer com conotação positiva, e a crítica vai ao novo presidente, que “não é nada político”. Ou seja, a análise desse fragmento mostra como o narrador, ao contar sua história, sua versão, ressignifica características do antigo e do novo presidente, construindo uma nova narrativa. Este fragmento, analisado com mais detalhes, é apenas um exemplo de como as pessoas de diversos níveis hierárquicos, sexo, idades e áreas funcionais realizaram um processo que chamo de desconstrução da figura pessoal do novo presidente e, por consequência, do seu discurso. É o “desembelezamento” da história.

Os entrevistados criticam também a falta de respeito à opinião considerada técnica e à experiência. Em relação à competência técnica da Empresa, não havia críticas de nenhum grupo – mesmo a Revista Exame ressaltou essa qualidade. A Empresa sempre foi considerada excelente do ponto de vista operacional. O novo presidente, no entanto, quando “disputa com quem tem mais experiência do que ele”, afronta uma característica considerada positiva daquilo que os empregados chamam a “Cultura Usiminas”. Um gestor, ao contar essa parte da história, recupera a noção de cultura no sentido mais amplo, relacionada a um povo, para transferi-la para a ideia de cultura de empresa. Ele inicia perguntando ao interlocutor, eu, no caso, e respondendo ele mesmo.

**“O que é um valor cultural?** Isso precisa ser **ponderado**. Eu me lembro de uma vez que estava na Alemanha, então uma secretária me perguntou alguma coisa e eu disse “não”, em um tom normal. E ela saiu e custou a voltar. Depois eu fui saber que **pelo tom da minha voz, ela se sentiu ofendida. Quando você está tratando com o povo, você tem que olhar a cultura deles**, determinadas colocações e posturas pode ofender. Nesse modo, **o presidente não olhou para a cultura Usiminas. Às vezes você está agindo da sua forma natural, mas pode estar agredindo. Já existia uma cultura.** Se nós fossemos colegas de trabalho, um podia ser superior do outro. Mas **se nós discutirmos em cima de um assunto técnico, a hierarquia desaparece, um é tão competente como o outro, somos iguais. Na implementação, o superior tem a prerrogativa da gerência. Isso é uma cultura. Agora, se alguém chega e diz que vai fazer alguma coisa sem querer a opinião de ninguém, isso fere a cultura. A expectativa da cultura era de se esperar pelo diálogo. O outro**

chega e diz: “não interessa sua opinião”? Esse processo decisório que está há mais de 40 anos foi agredido” (ENTREVISTADO 30).

Essa narrativa ilustra bem a ideia de participação que permeava a Usiminas até a mudança de gestão. É a participação técnica, aquela em que dá palpite quem entende, quem tem competência. Até se decidir, todos podem discutir, e nessa hora, “a hierarquia desaparece”. Na hora de implementar, entretanto, “o superior tem a prerrogativa da gerência”. Aí, sim, todos obedecem, cessa a discussão. Quando o entrevistado diz que “você”, genericamente, sem explicitar o presidente em sua fala, ainda, se incluindo e me incluindo nesse “você”, ele faz uma afirmativa geral sobre a cultura. Ele explica como vê a questão cultural, inclusive na forma de pergunta e resposta. Ele pergunta e ele mesmo responde “o que é um valor cultural”. E, ao explicar, usa o próprio caso como exemplo, dizendo que, às vezes, mesmo sem perceber, quando as pessoas – até mesmo ele – agem de sua “forma natural”, podem “ofender”. Está implícito que ele percebe que qualquer pessoa que agir somente seguindo sua “forma natural” pode, sem perceber, agredir o outro, qualquer outro. A noção de cultura em oposição à natureza aparece, portanto, nessa narrativa, em que ele deixa claro que a cultura é anterior ao indivíduo. A conclusão que demonstra para o ouvinte é que, para não agredir, mesmo sem perceber, é preciso aprender os códigos culturais e não agir de “forma natural”. No caso da Usiminas, “já existia uma cultura”, na visão dele, uma cultura de respeito à opinião técnica do outro, mesmo que o outro fosse um “superior” e mesmo que a decisão final coubesse à gerência. Quando ele diz que “a expectativa da cultura era de se esperar pelo diálogo”, deixa implícito que essa expectativa foi frustrada pelo novo presidente. No fecho deste fragmento, Marco Antônio é referido como um “outro” que “chega” (de repente?). O uso de “outro”, em oposição a “nós”, mostra como o novo presidente é referido como alguém que não foi aceito pelo grupo original, ao mesmo tempo em que é uma forma de tratamento usada coloquialmente para desqualificar alguém de quem se fala (equivalente a “o sujeito”, “o fulano”). Para terminar, é interessante perceber que o narrador coloca palavras na boca do presidente (“não interessa sua opinião”), tornando a história ainda mais forte.

Em suas narrativas, as pessoas começam a desqualificar o novo presidente também no aspecto técnico, característica considerada fundamental na Usiminas. Como vimos anteriormente, tanto os técnicos como os gestores sempre distinguiram os “presidentes técnicos” dos “presidentes políticos”, sendo que vários “presidentes políticos” são reconhecidos atualmente por não terem se envolvido com a operação,



deixando a Empresa funcionar sob o comando técnico. Os dois presidentes destacados na história da Usiminas são Lanari Jr., um “siderurgista”, por formação, profissão (professor da Politécnica de São Paulo) e, até, “por raça” (filho de um dos primeiros siderurgistas do País); e Rinaldo, um doutor em siderurgia. Marco Antônio chegou à Usiminas com o título de doutor em metalurgia, também no exterior, e foi considerado pelos empregados qualificado tecnicamente para o cargo, “brilhante”, “gênio”, e “com um curriculum invejável”. À medida que o tempo vai passando, contudo, até sua competência começa a ser questionada, como mostram as duas narrativas abaixo, de pessoas de áreas diferentes: um gestor e outro não gestor.

**“Os processos de discussão, de mudanças tecnológicas eram feitas por aqueles que realmente entendem e agora não. O atual presidente acha que ele entende. A percepção chega a ser até duvidada no grau de conhecimento. Acha que o conhecimento dele é aquém do necessário, em termos de engenharia. Já existe a percepção que o presidente não entende de siderurgia, tanto quando se esperava dele. E no gerencial também se esperava mais”** (ENTREVISTADO 30).

**“O pessoal [novos gerentes contratados] que veio não é da área em sua maioria. Só o presidente que veio de uma empresa bem diferente, que produz menos que a Usiminas e trabalha com carvão vegetal”** (ENTREVISTADO 17).

Um deles diz que as discussões e mudanças eram “feitas por aqueles que entendem”, enquanto “agora” isso não ocorre. O narrador deixa implícito que o presidente não entende de questões “tecnológicas”. Em seguida, ele afirma que “o atual presidente acha que entende”, ou seja, faz uma dupla crítica, ao presidente não entender (na percepção dele) e ao presidente ter uma percepção de que entenderia, retomando a característica já apontada por outros da “arrogância”. das mudanças tecnológicas. Quando ele diz que “já existe a percepção” de que há dúvidas em relação ao “grau de conhecimento” do presidente, de que ele não entenderia de siderurgia, pelo menos “tanto quanto se esperava”, sem dizer de quem é essa percepção, ele deixa implícito que há outras pessoas, que não ele, da área técnica, com essa visão. E essa percepção “chega a ser duvidada”. Nesse fragmento, percebe-se que o conhecimento técnico de Marco Antônio também começa a ser posto em xeque, contrastando com a expectativa positiva inicial (“tanto quanto se esperava”) que se tinha.

A experiência anterior dele também é questionada nesse momento. A Vallourec&Mannesmann deixa de ser nomeada, positivamente, e é descrita como “uma

empresa bem diferente”, uma siderúrgica “que produz bem menos”, que trabalha “com carvão vegetal” (que, na concepção de vários siderurgistas, remete a uma ideia de atraso tecnológico). Ou seja, a própria empresa de onde veio o novo presidente também é desembelezada nessa narrativa.

E, por fim, em relação a esses dois fragmentos, um dos narradores conta que “no gerencial, também se esperava mais”. Ou seja, a competência gerencial de Marco Antônio, associada às modernas práticas de gestão de que a Usiminas tanto carecia, o executivo que trazia a experiência internacional própria da globalização, também é questionada, sempre em comparação ao que “se esperava”.

Outro par de oposições entre Rinaldo e Marco Antônio levantado pelos entrevistados é o relacionamento/fechamento. Se Rinaldo era um político, conversador, e que investia boa parte do seu tempo formando e mantendo relacionamentos, Marco Antonio é, segundo os entrevistados, um executivo rápido, que não pode e não gosta de perder tempo, como mostra o fragmento seguinte.

**“A conversa dele é muito arrogante [...] O novo presidente é muito arrogante.** Na gestão anterior a informática era muito conservadora e o novo presidente chegou com celular corporativo para todo mundo, ele queria laptop. **O novo presidente tratava as reuniões de forma muito rápida, porque ele não queria perder tempo.** E o pessoal da informática o achava muito chato, muito exigente” (ENTREVISTADO 24).

Nessa narrativa, o conteúdo do discurso (“a conversa dele”) e o autor do discurso (“o novo presidente”) são considerados arrogantes. O que ele diz, como ele diz, o que ele fala, tudo é considerado arrogante pelo narrador, porque o presidente “não queria perder tempo” e seria “muito chato”, “muito exigente”. Em relação ao fechamento, outro narrador conta, no fragmento abaixo, que o presidente “fechou a sala, botou duas secretárias na frente dele e acabou”, apontando para a metáfora utilizada no meio empresarial de secretárias como *cão de guarda* ou *leão de chácara*, aquelas que guardariam os dirigentes de visitas incômodas.

“O presidente atual **fechou a sala**, botou duas **secretárias na frente da sala dele** e acabou; **não se relaciona com ninguém**. Esse é o estilo dele. Sabe aquele **sujeito excepcional em termos de curriculum**, pós-graduado, mas **com pouco relacionamento**? Antes tinha um presidente que **se relacionava com todo mundo, com a comunidade** e agora um presidente que **não se relaciona**. Todas as **palestras que tinha sobre sustentabilidade** eram feitas pelo próprio presidente, hoje o [...] é quem está fazendo isso. Se comparar a **promoção que o Rinaldo fazia da empresa** e o que o Marco Antônio faz hoje **você ficaria surpresa**” (ENTREVISTADO 6).

É interessante ver como esse narrador se vale do discurso vigente no mundo empresarial, relativo à “gestão de pessoas”, de que o empregado tem que ter competências técnicas e comportamentais. Nesse sentido, ele apresenta um contraste entre “um sujeito excepcional em termo de curriculum”, mas com “pouco relacionamento”. Assim, utiliza-se do próprio discurso da empresa moderna para desqualificar o presidente.

Outro ponto levantado nessa narrativa é o não envolvimento do presidente com a “comunidade” e com as “palestras que tinha sobre sustentabilidade”, sendo a sustentabilidade outro discurso contemporâneo extremamente valorizado no meio empresarial e muito destacado pela Usiminas, desde o resgate da “ação civilizadora”. Ao delegar a outra pessoa a missão de fazer as palestras, anteriormente proferidas pelo próprio Rinaldo, o presidente é visto como uma pessoa que não faz “promoção” da empresa. Então, já é outro discurso empresarial que está sendo resgatado, o do marketing, da marca, um discurso trazido para dentro da Usiminas pelo próprio Marco Antônio. Para ele, até eu (“você”), pesquisadora na área de administração, ficaria “surpresa” com essas posturas, deixando implícito que o presidente estaria descumprindo as próprias recomendações do *mainstream*.

O novo presidente também não era de conversar muito com os gerentes de nível médio. Como disse um outro gestor, o presidente “só conversa com os diretores. **Nem** com os gerentes”. Mas aquele que falou sobre as palestras de sustentabilidade, conta ainda outro episódio interessante, que teria ocorrido logo após a chegada do novo presidente.

“Em uma das primeiras reuniões que ele chamou o pessoal, **todo diretor levou um superintendente com ele**, quando ele viu aquele **monte de gente**, ele voltou e pediu para a secretária que **somente os diretores** fossem para a sala dele. **Esse estilo diferente é mais impessoal; acabou o relacionamento pessoal. O negócio é resultado**” (ENTREVISTADO 6).

Esse episódio evidencia a prática anterior dos gestores da Usiminas, de fazer reuniões com um “monte de gente” (o que eles chamam uma gestão “participativa”) e a postura de Marco Antônio de se reunir “somente com os diretores”.

Essa postura do novo presidente parece seguir a linha da valorização dos méritos individuais e cobrar “resultado” dos responsáveis diretamente ligados a ele, em vez de diluir a cobrança por toda a equipe, em um processo de “compartilhamento de riscos”. Essa é a percepção de uma consultora externa.

“Com o Marco **quem é chefe tem que tomar as decisões**, assumindo os riscos. Assim quem tomou as decisões vão cobrar dos seus funcionários. **Os grupos de participação do Rinaldo eram mais um compartilhamento dos riscos**. Com o Marco quem é o chefe que responde pelos resultados” (ENTREVISTADO 20)

E se o presidente não gostava de conversar muito com os gerentes, que dirá com os aposentados, que se ressentiram muito da nova postura. O presidente da Associação dos Aposentados de Belo Horizonte, quando entrevistado, estava perplexo com o fato de o presidente ainda não ter aceitado recebê-lo para uma visita, após quase um ano no cargo e depois de muitas tentativas de contato por parte da associação.

“Muitas coisas eu ouço falar, **eu não conheço o presidente pessoalmente. Dizem que quando ele chegou, ele disse que não queria se aproximar de ninguém, a não ser que seja um assunto profissional**. Antigamente isso não era comum. Quando o Doutor Lanari fez 50 anos, a gente foi à sala dele cumprimentá-lo. **Quando o funcionário era premiado, ele ia a minha sala tomar café e conversar comigo e não uma cerimônia meramente formal como é realizada hoje**” (ENTREVISTADO PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DOS APOSENTADOS).

Nessa narrativa, o aposentado retoma a importância do “tomar café” junto, do “conversar”, em oposição a “uma cerimônia meramente formal”. Essa desconsideração ao que era “habitual” na Usiminas, em termos de convivência, apareceu em diversas narrativas, geralmente com o rótulo de “falta de educação”.

“Ele **saiu no meio da missa** [de comemoração de aniversário da empresa], foi uma **desfeita grande**”(ENTREVISTADO 25).

“Outro exemplo de **falta de educação**. Estavam esperando um japonês que estava vindo da Nippon Steel no aeroporto. Domingo, sete horas da manhã que iria chegar o avião do japonês em Ipatinga. O que era **a cultura da empresa, todos os superintendentes vão para o aeroporto e ficam lá esperando o presidente da empresa e depois recebem o presidente a comissão do Japão; isso é habitual**. O presidente chegou no aeroporto, os superintendentes estavam lá. Eles ficaram na sala de espera, **o presidente nem cumprimentou os superintendentes**. Esse tipo de coisa que é a falta de educação. O pessoal ficou chateado, reclamaram inclusive comigo no dia” (ENTREVISTADO 6).

Como vimos, o presidente que foi recebido com esperança, representando uma possibilidade de mudanças positivas, considerado uma pessoa que preenchia todos os “quadrinhos” do cargo e podia levar a Usiminas ao lugar desejado por muitos de empresa moderna, em pouco tempo começou a ser criticado e desqualificado. De “brilhante”, passou a *nerd*, o estereótipo de pessoa inteligente com dificuldades

emocionais e de relacionamento; de profissional experiente passou a alguém que tinha trabalhado em uma empresa “pequena”; de um homem que propunha o diálogo a uma pessoa que não gostava de conversar; de dinâmico a impaciente; de alguém que iria internacionalizar a empresa, a um que produz “resultados pífios”. E, finalmente, de uma pessoa que iria trazer do exterior a cultura/civilização, a um homem mal-educado. É nesse sentido que digo que a história contada pelos novos dirigentes foi desembelezada pelos empregados, e a pessoa individual de Marco Antônio, desconstruída. Da mesma forma que a Revista Exame tinha feito com Rinaldo.

A diretora de RH também passou por esse processo de desconstrução pessoal. A questão de gênero apareceu. O fato de ela ser uma “mulher” foi levantado, tanto por homens quanto mulheres. Eles frisaram o que eles consideram um descompasso entre o gênero e a postura da profissional em papel de liderança (“arrogante”, “truculenta”, “exigente”, “brava”, “radical”, sem “paciência para ouvir”, “grossa”, “difícil de lidar”, sem “classe”). Uma mulher disse, entre risos, que concluiu que “não se pode colocar mulher no poder”. Alguns homens repetiram várias vezes que se tratava de uma “senhora”, e, até, para minha surpresa extrema, uma “senhora casada”. Será que eles estariam opondo a ideia de mulher casada ao antigo estereótipo da solteirona, daquela que seria mal-humorada porque a ela faltaria sexo?

As narrativas abaixo ilustram esses pontos:

“O presidente a colocou como diretora de RH, para ser braço direito do presidente. Porém, ela é tão arrogante quanto o presidente. Ela é muito **difícil de lidar**. Quer resolver as coisas de qualquer jeito. **Eu cheguei à conclusão que não se pode colocar mulher no poder** (risos). Ela não tem a menor postura profissional, **a menor classe**. O que ela faz **chega a ser até assédio moral, alguém deveria gravar e a processar**. Eu a acho **grossa** nas palavras. Não respeita as pessoas. Quando a Usiminas foi trocar o banco, ela detonou o antigo banco, por coincidência deu um problema na conta dela, então ela disse que se deu um problema na conta dela, o que haveria com os ‘pobres mortais’?” Eu achei isso um absurdo. **Ela só sabe lidar com os outros gritando**. [...] Teve uma reunião e ela disse que ela queria o novo software na empresa. Ela usou até um exemplo que quando ela era criança ela queria uma Barbie ruiva e exigia isso da mãe, então ela iria exigir isso na empresa também (ENTREVISTADO 24).

“Ele colocou uma RH lá, uma **senhora casada, a Denise, que é mais truculenta do que ele**. Esse RH trata o pessoal ao contrário do que deveria tratar. Demite **sem avisar nada**, pessoas com 30 anos de casa. **Ela é muito brava, muito radical**” (ENTREVISTADO 21).

“Mas ele trouxe consigo uma **senhora de RH que parece ser mais truculenta do que competente**. Ela é advogada. Chegou com as melhores das ideias, que em minha opinião eram boas, mas ela encontrou esse sistema

monolítico. E para romper com ele, **ela não teve paciência para ouvir**, talvez respaldada pelo presidente, ela fez as coisas sem muita negociação. E na negociação você tem o período de convencimento, (irônico) e **ela parecia estar muito apressadinha**” (ENTREVISTADO 30).

Outros temas levantados nessas narrativas são o desrespeito com as pessoas na forma de gritos (“só sabe lidar com os outros gritando”), a maneira como as pessoas foram demitidas (“sem avisar nada”) e o “assédio moral” (“chega a ser assédio moral, alguém deveria gravar e a processar”). No entanto, o assédio moral, que acabou gerando processos na justiça, foi mais associado aos treinamentos realizados pelo *antropólogo empresarial*, acusado ainda de assédio sexual. Esses temas serão discutidos no tópico seguinte.

#### 6.7.2 O antropólogo empresarial e as denúncias de assédio

O personagem *antropólogo empresarial* é recorrente nas histórias contadas pelos empregados, principalmente dos níveis mais altos e das secretárias porque foi com esse grupo que ele interagiu mais, em sessões de treinamentos. Como vimos, ele foi contratado pela Usiminas para implantar na empresa um método que ele chama de dialogia. A proposta, de acordo com o material de comunicação interna e a percepção dos que participaram do treinamento, era tornar os empregados mais participativos, com capacidade de argumentação diante da chefia. Segundo o *antropólogo empresarial*, em apresentação no final de 2008 na empresa, a dialogia “precisa atingir da alta direção ao chão de fábrica”<sup>147</sup>, mas, dentro do que pude verificar, os treinamentos foram realizados com as pessoas de nível mais alto e algumas secretárias

Esses treinamentos, no entanto, tiveram consequências emocionais para várias pessoas. Todos os entrevistados ouvidos que participaram do treinamento criticaram o método de trabalho. E mesmo muitos que não participaram falaram sobre os treinamentos e a postura do consultor, mostrando como o tema dos treinamentos se espalhou pela Empresa, sobretudo em Belo Horizonte. O antropólogo empresarial é descrito como “pouco ortodoxo”, “louco”, “excêntrico” dentre outros adjetivos semelhantes.

---

<sup>147</sup> Usiminas, 2008b

A seguir, apresento algumas narrativas sobre os casos de assédio, sem citar o número do entrevistado que está contando a história, para evitar a exposição das pessoas ouvidas. Primeiro, as narrativas de duas pessoas que participaram do treinamento, na casa do antropólogo empresarial. Depois, o de uma secretária, que passou por sessões individuais de treinamento com ele. Em seguida, de duas pessoas que não participaram do treinamento. E, por fim, a narrativa de um consultor externo, que também não participou do treinamento, mas que estava na empresa na época.

Tomei a liberdade de reproduzir as histórias sobre o assédio praticamente na íntegra. Considero que o assédio é um tema muito pessoal, particular e que seria mais interessante ouvir essa história diretamente da boca daqueles que vivenciaram o episódio. Principalmente, porque não ouvi o antropólogo empresarial sobre a questão. Acho que o importante aqui não é compreender exatamente que treinamento foi feito, ou qual técnica justifica os métodos adotados. Eu acho que nenhuma justifica. Entretanto, você, leitor, tem a oportunidade de ver como cada pessoa construiu uma narrativa sobre o que aconteceu e tirar suas próprias conclusões. Há algumas pequenas divergências entre eles, mas, no geral, o enredo é o mesmo.

Um dos participantes do treinamento abordou esse tema espontaneamente, mas em seguida, fiz algumas perguntas para tentar compreender melhor a questão. Segue o extrato da nossa conversa:

**“Esse psicólogo é capaz, conhecido na cidade,** mas desde os tempos de faculdade ele era considerado **louco ou excêntrico**. Ele pegou **os gerentes em grupos** e colocou em **hotéis em finais de semana**. Eu mesmo fiz quatro vezes e depois que eu saí continuou. Só que o homem é mais do que original, ele é bastante **não convencional, desbocado, desrespeitoso**. E **o presidente gosta muito dele**, mas **na presença dele esse psicólogo desrespeita todos**. A dinâmica de grupo nesse caso **agressivo é para baixar a moral da turma, violentar as pessoas para elas se transformarem**. Mas quando passa de desrespeitar para **falar palavrões, impressionar usando recursos para humilhar pessoas individualmente** eu acho que é um erro e ninguém aceita. Eu acho que isso fez mais mal do que bem e iniciou um processo [judicial] que está em sigilo. O [...] se indis pôs com esse psicólogo, eu estava presente. Depois que eu saí o [...] **disse que não voltava na terapia de grupo e o presidente simplesmente o mandou embora**. (PARTICIPANTE 1)

[eu] *Como era essa dinâmica?*

] Juntava-se os grupos com gerentes e subgerentes e **o psicólogo vai tensionando o grupo**, colocando princípios e **questionando as pessoas** em torno dos temas que são colocados, como aspectos da gerência, aspectos da maneira de como conduzir as coisas. [...] Em um diálogo assim você reconhece muita coisa que em um diálogo normal você não reconheceria jamais. E **você modifica através de certa tensão. Esse psicólogo faz isso elevado ao absurdo, até ridicularizando as pessoas na frente de todo mundo, o palavreado dele é chulo**. [...] esse [*antropólogo empresarial*] é **descontrolado** e leva as coisas para pior. **Quando a coisa virou pública**, um médico me disse como ele era na faculdade, ele é descontrolado. **O problema é que o presidente tem total confiança**

**nele. [...] Essas dinâmicas eram obrigatórias**, todos tinham que ir e o **presidente ficava lá sentado na cadeira vendo**. E isso eu acho que o presidente tinha que se expor de se expor a uma situação dessas. (PARTICIPANTE 1)

[eu] *Você poderia me contar um caso específico?*

Ela [uma gerente] discutindo com o [*antropólogo empresarial*] de perto, ele fazendo muita pressão, **ele enfiou a boca no dedo dela e começou a chupar**. Outro caso é do [...], que é um menino<sup>148</sup> extremamente católico. O [*antropólogo empresarial*] deitou e rolou em cima dele, fazendo o [...] **se expor de forma desrespeitosa se aproveitando da pureza dele**. Ele queria mudar o [...] de qualquer jeito. [...] **Dizem que uma [...] foi desrespeitada por ele. Ele sozinho com ela entrou na vida privada dela, dizem que ela quase chorou e ficou muito traumatizada com isso**. (PARTICIPANTE 1)

O participante 1 levanta o tema da competência do profissional (“é capaz, conhecido na cidade”) x sua reputação de “louco ou excêntrico”. Na opinião do participante, o consultor é “não convencional”, “desbocado”, “desrespeitoso”, “agressivo” e “descontrolado”. Ele se refere a uma pessoa externa à empresa para comprovar esse juízo (“um médico me disse”). O participante 1 também demonstra que ficou incomodado com os “palavrões”, “palavreado chulo”, o jeito “desbocado”.

Para se referir às ações do consultor, o participante 1 usa os seguintes verbos: desrespeitar, agredir, baixar a moral, violentar, impressionar, humilhar, tensionar, questionar, modificar, ridicularizar e mudar. Sendo que modificar e mudar são usados no sentido de mudar o outro e não a si mesmo.

O participante 1 destaca ainda que “as dinâmicas eram obrigatórias”, que “presidente tem total confiança nele” e a presença do presidente nos treinamentos (“ficava lá sentado na cadeira vendo”).

E o participante 1 conta três casos de assédio: o do “dedo na boca”, o de um dirigente que teria sido “exposto de forma desrespeitosa”, e o de uma empregada que “foi desrespeitada por ele”, quando “ele sozinho com ela entrou na vida privada dela”. Esse último caso ele não presenciou, o que fica claro quando utiliza o verbo “dizem”. A referência aos palavrões, assim como esses três casos são recorrentes nas demais narrativas, sendo que consegui ouvir o dirigente e a empregada considerada desrespeitada, porque o *antropólogo empresarial* teria entrado na vida dela.

Em seguida, segue a narrativa de um outro participante do treinamento, que não abordou o tema espontaneamente, mas sim, a partir da minha provocação.

---

<sup>148</sup> Como já comentei na introdução, o uso de “menino” e “menina” no lugar de homem e mulher é muito comum em Belo Horizonte (para evitar as generalizações, vou evitar dizer que é comum em toda Minas Gerais). Este “menino” em questão tem mais de 50 anos de idade e suas qualidades profissionais foram elogiadas em várias narrativas, inclusive na do Participante 1, em outro momento de sua fala. Não acredito que tenha nesse caso sentido pejorativo.



[eu] *E essa história do [antropólogo empresarial]?*

“O [antropólogo empresarial], eu tive duas reuniões com ele” (PARTICIPANTE 2)

[eu] *Em que função ele está lá?*

“Foi contratado com assessor, consultor. **Ganha um salário muito alto lá.** E isso é o **contrário do que o Marco Antônio colocou para a gente.** Na primeira reunião o presidente colocou **que não se admitiria pessoa com mais de 60 anos** na empresa. Em relação a esse [antropólogo empresarial], **ele é doido mesmo. E isso não é só um pensamento meu**” (PARTICIPANTE 2)

[eu] *O que ele fez?*

“Ele faz um treinamento que você vai na sexta à tarde e fica sábado e domingo em um hotel fazenda ou em outro lugar. [...] **Na reunião o objetivo dele é agredir. Na primeira reunião ele disse para gente que na hora que ele quisesse ele soltaria um “pum”** e ninguém deveria ficar bravo, porque ele tinha esse direito. E ele disse que tinha um “pum” fedorento e **a coisa que ele mais gostava era de entrar em um elevador lotado e soltar um “pum”**, tapar o nariz e ficar olhando a reação das pessoas” (PARTICIPANTE 2)

[eu] *A reunião era entre quem?*

“**Diretores e pessoas que ele chamava como chave.** Nessas reuniões aconteciam **algumas coisas que eram pesadas.** Ele **chupou o dedo de uma executiva** lá da Usiminas e **ela ficou doida.** Comigo, eu tenho uma característica que sou tranquilo. Uma coisa que acontece nessas reuniões é que **ficam umas dez psicólogas anotando o comportamento de todos**” (PARTICIPANTE 2)

[eu] *Essa menina que teve o dedo chupado, saiu?*

“Não, ele passou a tratá-la como queridinha. E ela acreditou nisso, mas em uma determinada sexta-feira ela foi mandada embora. A [...] **tinha um avô que o [antropólogo empresarial] idolatrava e mandou ela embora porque ela não tinha lido o livro do avô**” (PARTICIPANTE 2)

[eu] *Que tipo de situação que ele colocava as pessoas?*

“Ele ameaçava a soltar um ‘pum’ na cara das pessoas, **colocava apelido nas pessoas. Caso de assédio sexual foi somente um caso que a menina até prestou depoimento contra ele.** Era uma menina<sup>149</sup> que ele só chamava de ‘bombonzinho’. A chamava para fazer o treinamento sozinha na casa dele. Ela foi mandada embora também” (PARTICIPANTE 2)

O participante 2 apresenta outros temas: o do “salário muito alto” e a idade do consultor (“mais de 60 anos”<sup>150</sup>). Ele considera o consultor “doido” e diz que esta é uma visão geral (“não é só um pensamento meu”). O narrador acrescenta uma informação

<sup>149</sup> Este “menina” é o mesmo caso do “menino”, na nota anterior. Pessoalmente, não acredito que tenha uma conotação machista. É o meu ponto de vista, minha voz nesta história.

<sup>150</sup> O antropólogo empresarial na época tinha 79 anos (GASPAR, 2010)

em relação ao enredo anterior, que é a presença “de umas dez psicólogas anotando o comportamento de todos”, durante o treinamento.

Ele também usa o verbo agredir para se referir às ações realizadas no treinamento. O participante 2 repete o caso do “dedo na boca”, comenta sobre o “pum”, algo que aparece também em outras narrativas, e a demissão de uma empregada por nunca ter lido o livro escrito pelo seu avô, de quem o *antropólogo empresarial* seria fã.

É interessante que o caso do “dedo na boca” não é considerado assédio sexual pelo participante 2. Ele diz: “caso de assédio sexual foi somente um”, se referindo ao caso da empregada que fazia o “treinamento sozinha na casa dele”.

Agora, vamos *ouvir a voz* dessa mulher, referida como personagem nas histórias anteriores, que não participou do treinamento em grupo, mas teve sessões individuais com o *antropólogo empresarial*, como parte de uma preparação para assumir um novo cargo. Estou chamando-a de Participante TI (treinamento individual).

“Disseram-me que eu faria uma preparação para assumir o cargo. Eu embarquei nessa, fui para o primeiro andar me preparar, até perceber que **o que estavam fazendo não era uma preparação, mas uma agressão**” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Como era isso?*

“Eu tinha um **material para estudar**. Esse material foi desenvolvido por um psiquiatra que acompanha o Marco Antônio desde o 12 anos. Ele era hiperativo, e esse psiquiatra o acompanhava. Ele se chama [antropólogo empresarial]. Ele tem uma clínica, um local onde se aplica testes psicotécnicos, avaliar o perfil das pessoas. Essa clínica ocupa dois espaços, onde se aplica testes. Eu fiquei lá dois dias e meio só sendo submetida a esses testes. **Teve um teste onde se tinha que responder a 1.500 perguntas de todos os tipos, do tipo se já tinha feito troca-troca, magia negra, se tinha nojo do parceiro**. Tinha outra parte de coordenação motora, uma parte de desenho” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Quando você foi para o primeiro andar, o que aconteceu?*

“Eu fui fazer os testes e me preparar. **Quem comunicava era a [diretora de RH]**. Nos testes tinham uns textos sobre dialogia, onde ele cria expressões, palavras. São muito complexos os textos. Então tem uma residência que é para a aplicação de testes e outra residência onde, na parte de cima, dizem que é a residência dele e a parte de baixo são para os treinamentos. Tem uma sala grande com imagens diversas. E tem outra sala pequena cheia de figuras coloridas, de diversas formas. **Em um desenho aparecem diversas formas diferentes, como imagens do demônio, órgãos sexuais**. Eu dizia que aquilo ali era **o meu local de confinamento**. Ali era um local que **tinha sessões com ele**. A [diretora de RH] ligava e falava que teria sessão” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Era uma coisa formal?*

“Sim, a secretária da [diretora de RH] me ligava e dizia que teria a sessão. Eu fazia esse trabalho sozinha, mas tinha outro grupo com 16 pessoas que passavam por treinamento com ele também. Mas a reunião deles era em um hotel fazenda. **Mas a minha sessão**

era mais pesada. **Eu tinha que estudar o material em uma mesa isolada no meio de um local onde todos os funcionários da empresa passavam constantemente.** Eu pedi para que colocassem minha mesa em um canto, mas me falaram que a [diretora de RH] mandou deixar ali. **Isso foi me irritando.** No prédio onde o [antropólogo empresarial] morava, as reuniões poderiam ser só com ele ou com mais pessoas. Já teve dia de eu chegar lá e **ele pegava o texto e queria discutir.** Outra vez ele **quis analisar a Santíssima Trindade** comigo. Ao mesmo tempo em que ele falava sobre o evangelho, ele falava sobre magia negra. **Ele questionava sobre como eu iria me comportar se me deparasse com um despacho,** eu dizia que passaria dele, que não é a minha praia. **Ele argumentava** que, segundo os testes que ele fez na Usiminas, 90% das pessoas mexia com magia negra e macumba. Eu disse que aquilo me admirava, porque nunca havia escutado nada a respeito. **Ele ficava me olhando de lado, dos pés a cabeça, eu me sentia pelada ali do jeito que ele estava olhando.** Ele virou para mim e perguntou se eu já tinha operado da garganta e eu tinha dito que sim, que tinha operado as amígdalas e ele disse que era mentira, que as amígdalas ficava era no coração. Antes disso ele tinha dito que eu estava falando mentira e eu apostei um bombom. Ele tinha dito que eu havia perdido e então eu disse que ele havia ganhado um bombom. Então ele disse que não precisava do bombom que estava na minha bolsa, **que o bombom dele era eu, que ele me teria na hora que ele quisesse, aí ele me abraçou e começou a passar a mão em mim. E lá tinha tipo uma secretária dele, onde tudo que eu dizia ela dava uma risadinha de crítica, para desarmar a pessoa. E a cada dia tinha uma surpresa mais amarga.** Em uma reunião o [antropólogo empresarial] **ficava fazendo gesto como se tivesse mandando beijo para mim.** Depois veio uma mulher e disse para mim e disse que ele me tratava com toda a ternura e eu não correspondia. **Era uma rindo comigo, ele gritava, parecendo um louco e eu já estava achando que aquilo era uma palhaçada.** Era claro que eu tinha que ter um comportamento sério, mas não sofreria por aquilo. Então eu disse para ele que era melhor trabalharmos e ele me puxou pelo ombro e **veio para o meu lado com a boca, querendo me dar um beijo, dizendo ‘me dá sua boca’.** Quando ele chegou perto, eu abaixei a cabeça, dei uma cabeçada no nariz dele.”(PARTICIPANTE TI)

[eu] *Você conversou com alguém sobre isso?*

“Cheguei. Outro dia eu estava com o texto lá e ele estava com uma turma. Ele chegou uma hora para saber se eu estava com dúvida em alguma coisa. Eu estava sentada e ele em pé. Como estava uma situação ruim, **eu virei de lado e cruzei a perna, ele então gritou ‘abre a perna, abre a perna’.** Eu só virei para o lado dele e continuei sem abrir a perna. **Eu pensei que o pessoal que estava do lado achou que estava acontecendo um estupro. Essa coisa de agressão fazia parte do contexto do treinamento dele.** Certo dia ele me disse que eu estava esplendorosa, que era a Dialogia que deixava as pessoas assim, **ele dizia ‘aposto que quando você passar no corredor deixa os homens todos de p... duro’.** Como eu olhava para **um velho de 80 anos, nojento** e reagia com aquilo? **Eu estava respeitando demais a idade dele, depois eu percebi que aquilo era uma agressão.** No mesmo dia que ele disse para eu abrir a perna **ele me disse que queria que eu fizesse uma lista de pessoas da Usiminas sobre Biofilia e Necrofilia. Biofilia para ele era quem gostava da empresa e Necrofilia era aquela pessoa que se submetia a estrutura da Empresa.** Era para eu fazer a lista das pessoas da Usiminas de acordo com a definição dele e eu disse que não iria fazer, porque as pessoas que eu conhecia na empresa já haviam saído. E eu disse que estava faltando outra opção na lista que eram aquelas pessoas técnicas que não importavam com a estrutura. **O meu médico sugeriu que eu procurasse um psiquiatra para dar uma retaguarda contra as atitudes do [antropólogo empresarial],** que eram da mesma área. **Quando eu cheguei ao psiquiatra,** ele disse que eu não era a primeira pessoa e que ele já tinha pacientes que tinham feito treinamento com ele e não suportaram a pressão. [...] Já tem psicólogos que estão entrando na justiça contra ele, pois ele estava atuando em uma área que não era a dele.” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Foi quanto tempo esse treinamento?*

“Foram uns três meses, mas parecia um ano de tão pesado. Eu passei a nem ter contato com ninguém mais dentro da empresa, as secretárias até estranharam. Um rapaz teve a atenção chamada por ter conversado comigo. Ele era da Usiminas antiga, mas ele estava junto da administração nova. **Depois eu acabei entrando no PDV e fui procurar o sindicato, e eles disseram que era raro um funcionários da Usiminas procurar o sindicato**” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Você teve que ir ao sindicato por quê?*

“Para homologar a minha demissão. [...]” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Você não entrou com processo por assédio moral?*

“Está em sigilo a pessoa que começou o processo. Uma pessoa que era desse grupo maior eu imagino que tenha denunciado o caso da [...], onde ela estava em um jantar desse grupo. Ela estava sentada ao lado do [antropólogo empresarial] e ela conversa gesticulando demais. **Ele estava com a boca cheia de comida e ele pegou o dedo dela e começou a chupar. Ela saiu revoltada.** Como pessoas tinham presenciado o que havia acontecido comigo eu também fui chamada para falar no dia da audiência. A [diretora de RH] disse que estava admirada com a minha presença e eu disse que também estava admirada, porque eu havia sido convocada” (PARTICIPANTE TI)

[eu] *Ela fez pressão?*

“**O modo como ela disse, eu já me senti pressionada,** mas logo mudamos de assunto. Como eu já estava lá, eu não poderia ser omissa com a situação. **Então eu falei tudo para o juiz e ele ficava escandalizado.** [...] Mas **o que me deixa intrigada é que todo esse pessoal foi muito bem recebido na empresa e agora estão fazendo isso.** Entre os presidentes antigos existe um respeito muito grande e agora a gente não nota mais isso. **Estão agredindo o que existia antes sem sentido**” (PARTICIPANTE TI)

Essa é a história que ela viveu, contada por ela. Acho que não há necessidade de analisar o relato dessa pessoa. O relato dela é, sem dúvida, de um caso de assédio moral e sexual. Ela também usa o verbo agredir, ao perceber que “o que estavam fazendo não era uma preparação, mas uma agressão”.

Destaco os elementos novos que aparecem: “material para estudar”, com “textos complexos”; testes com 1500 perguntas sobre práticas e percepções individuais e privadas; e a prática do consultor de discutir/argumentar sobre figuras e textos, clássicos ou artísticos. Ela se refere ao espaço onde estudava o material “como meu espaço de confinamento” e diz que também procurou um psiquiatra. Além disso, ela repete o caso do “dedo na boca” e explica, do seu ponto de vista, como o caso foi parar na Justiça.

Na sequência, vamos ver a história de outra mulher que não fez os treinamentos, mas conviveu com o antropólogo empresarial antes de ser demitida.

“E, além disso, tem o *antropólogo empresarial*, que é um **louco, alucinado, psicopata, louco, porra louca, sai gritando, manda os outros deitar no caixão para ver se ele tem força moral, quem não deita é demitido**. E, além disso, o Marco Antônio é dependente dele desde os doze anos. [...] O Antropólogo empresarial foi pego pela ditadura e colocaram-no da cadeia de volta na rua porque ele deixou os presos loucos. Ele não tem escala moral, sexual. Terapia de casal ele manda os homens medirem o tamanho do pinto. **A terapia dele é de afronta, é uma seita**” (EMPREGADA DEMITIDA)

[eu] *Você ainda estava lá?*

“Estava, mas eu disse ao Marco Antônio que terapia eu não fazia. Ele faz perguntas do tipo como a pessoa lida com seu cheiro, com o seu corrimento. Se ele me fizer uma pergunta dessas, eu o mando ‘tomar no c...’. É nesse nível, até pra secretária. Ele pergunta se a pessoa gosta de homem ou de mulher. Eu não tenho nada contra viado ou homossexual não. Se eu gozo, se eu não gozo é problema meu. Isso não é público. Se eu tô sentada de perna aberta, grita para fechar a perna” (EMPREGADA DEMITIDA).

[eu] *O que eu ouvi dizer era que ele estava fazendo treinamento, mas era fora da empresa...*

“Algumas coisas fora, algumas coisas dentro. Ele vive por lá. Ele é um contratado da empresa, ganha um bilhão e pronto. Ao ponto de ele falar que as pessoas em reunião deveriam virar e soltar um peido na cara do diretor. **No elevador ele falava pro cara peidar para ele lidar com o cheiro dele**. Eu não me proponho a nada disso, porque eu sou melhor do que isso e estou resolvida, muito tranquila. [...] **por que a pessoa não reagiu? é porque elas estão com medo de perder emprego**. A cada dia ele pega um para Cristo. **Tem questionários gigantes. Ele foi para o chão de fábrica e disse para os peões não respeitarem o seu chefe**, mas obedecer a quem eles achassem que deveriam. E **uma usina não é um laboratório**, é um ambiente de guerra, se tem alguma regra, é pra ela ser cumprida. A disciplina tem que ser cumprida. Se a pessoa não for militarizada, enquadrada, amanhã tem dez mortes dentro da usina. Não adianta querer que um cara da comunicação seja igual um cara da usina. **Tem gente com crise de choro dentro da empresa** com esse Antropólogo empresarial, e são pessoas com capacidade. **Se for uma pessoa sem estrutura, ela pira**. [...] Agora parou, porque já esta no Ministério Público, por assédio moral” (EMPREGADA DEMITIDA).

Essa empregada demitida repete os mesmos adjetivos para o antropólogo empresarial, com um pouco mais de ênfase. Essa história foi contada aos gritos, tamanha era a indignação dela com o assunto. Ela acrescenta um outro caso, embora não tenha presenciado: “mandar os outros deitar no caixão pra ver se ele tem força moral”. E, ainda que, de alguma forma, o *antropólogo empresarial* também teria convivido com os empregados de nível mais baixo, na usina. Ao dizer “usina não é laboratório”, ela expressa que, em sua opinião, a usina foi tratada como laboratório, no sentido de que o consultor usaria métodos experimentais.

Em seguida, mais dois fragmentos (bem) menores, da narrativa de pessoas que não conviveram com o *antropólogo empresarial*, um que ainda estava na Empresa quando o entrevistei, e outro que tinha sido demitido.

**“Falam que** tem sessões que são na casa do *antropólogo empresarial* e o presidente comparece. E o que **o antropólogo empresarial faz é desconstruir o cara, chama a pessoa que viado**. E já tem gente processando o cara por assédio moral” (ENTREVISTADO 5).

Ele deveria se chamar era “Malnini”<sup>151</sup>. **Eles dizem que ele impõe coisas que as pessoas não querem fazer, mas que elas são obrigadas**. E eu fiquei sabendo que um diretor financeiro se desentendeu com ele. **Como ele é o guru do presidente, quem não obedece tem que sair**” (ENTREVISTADO 12).

Como percebemos, a obrigatoriedade dos treinamentos (com a demissão como pena para quem não participasse) aparece em todas as narrativas, configurando um caso de assédio moral na visão dos empregados ouvidos.

O Sindipa, em maio de 2009, relacionou o crescente número de afastamentos “para tratamento médico, inclusive psiquiátrico e psicológico” que estavam ocorrendo à pressão e o “novo jeito de ser Usiminas”, mas não dá detalhes sobre esses treinamentos com o antropólogo, o que já ocorria desde setembro de 2008.

[...] Isso sem contar os acidentes com afastamento ou não, sem contar aqueles que as chefias escondem, sem contar o grande número de trabalhadores que vêm pedindo afastamento de suas funções para tratamento médico, **inclusive psiquiátrico e psicológico**. Isso é resultado da pressão e do “novo jeito de ser Usiminas”. (SINDIPA, 2009\*

Em dezembro de 2009, entretanto, o Sindipa informou aos empregados que a denúncia de funcionárias por assédio sexual, moral e discriminação tinha sido aceita pelo Ministério Público no mês anterior.

**Denúncia aceita** [manchete].

O **Ministério Público da União, o Ministério Público do Trabalho e a Procuradoria Regional 3. região**, conforme portaria n. 301 de 03/11/09, inquérito civil 542/09, **aceitou a denúncia de funcionárias da Usiminas contra o [...] (psiquiatra) assessor da Presidência da Usiminas por ASSÉDIO SEXUAL, MORAL E DISCRIMINAÇÃO**, que conforme contrato recebe R\$ 4.400 por hora/aula, para infernizar a cabeça e a vida dos trabalhadores (SINDIPA, 2009).

<sup>151</sup> Jogo de palavras com o nome do *antropólogo empresarial*.

No entanto, o presidente do sindicato, na entrevista para a tese gravada em janeiro de 2010, não estendeu muito a conversa sobre o *antropólogo empresarial*. Eu puxei o assunto, a partir de uma outra denúncia (de que a Empresa teria contratado um espião israelense para vigiar as pessoas) realizada pelo sindicato, porque ele não apareceu espontaneamente. Segue o extrato da conversa.

[eu] *Não foi a primeira denúncia que o Sindicato fez ...*

“Teve a de **um psicólogo doido aí...**” (PRESIDENTE DO SINDICATO).

[eu] *Em que situação que tá isso?*

“Tá rolando o processo até agora” (PRESIDENTE DO SINDICATO).

[eu] *Porque eu cheguei a ver que tava no Ministério do Trabalho ...*

“**Assédio sexual, assédio moral, assédio discriminatório, uma punhado de processo contra esse cara aí. O tal de [antropólogo empresarial]**” (PRESIDENTE DO SINDICATO)

[eu] *Ele chegou a ir trabalhar lá na usina também?*

“Não sei. **Fazia os cursos aqui, fora, pra altas gerências, né?**” (PRESIDENTE DO SINDICATO)

Para terminar essa contação de histórias com múltiplas vozes, vamos *ouvir* a narrativa da consultora entrevistada, que representa a chamada *visão do mercado*.

“O *antropólogo empresarial* é o guru do Marco Antônio. Ele é um antropólogo e acompanha o Marco Antônio há muito tempo. **As decisões organizacionais eram tomadas na casa do [antropólogo empresarial]**. Ele tem uma linha de trabalho onde **ele catequiza a linha de produção da empresa**. Na época da ditadura ele foi preso por fazer movimentos contra, então ele ficou conhecido como um líder. **Eu acho que as políticas dele vão muito além do que se pode trabalhar em nível profissional**. Funcionar deve funcionar, porque a Valourec cresceu, mas eu não gosto dessa linha, pois fere a ética. **Ele acredita que as secretárias são agentes fundamentais na mudança** dos processos dentro da Empresa. **Isso pode ser genial, mas em testes ele pergunta para elas se elas têm nojo de esperma**. Eu não imagino uma empresa profissional fazendo esse tipo de pergunta para um funcionário. O [antropólogo empresarial] só age na ‘mocada’. A forma como ele pensa, eu concordo, mas a forma como ele implementa que eu não concordo. **Teve um treinamento que ele chupou o dedo de uma menina**, ela ficou transtornada. **Eu fico impressionada como ele faz esse tipo de coisa e não é processado**, se bem que eu acho que ele foi processado por gente da Acesita. Para saber **como é o treinamento é só estando muito acima na hierarquia**, ele só dá esse treinamento para diretores” (ENTREVISTADO 20).

No fragmento acima, é possível ver que ela concorda com o raciocínio do antropólogo empresarial, mas discorda frontalmente da forma como ele põe em prática suas crenças. Ela usa o verbo “catequizar”<sup>152</sup>, no sentido de converter a alguma doutrina ou princípio, para reforçar a pressão imposta pelo consultor no sentido de gerar mudanças de comportamento.

Nesse ponto, gostaria de ressaltar que, assim como a consultora, eu também fiquei “impressionada como ele faz esse tipo de coisa e não é processado”. Um entrevistado disse, antes que esses casos viessem à tona, que “alguém” deveria gravar as coisas que a diretora de RH dizia e processá-la. Os primeiros treinamentos na casa do antropólogo empresarial foram realizados antes de setembro de 2008, uma vez que os diretores demitidos nessa época participaram de pelo menos duas sessões. As denúncias chegaram ao Ministério do Trabalho mais de um ano depois. Por quê?

Os entrevistados que se consideram assediados deram respostas variadas. Ou que custaram a perceber, ou que não se incomodaram muito porque seriam “tranquilos”, ou que não tiveram dificuldades porque tem uma “estrutura” emocional. Um entrevistado que conviveu com o *antropólogo empresarial*, mas se recusou a participar dos treinamentos (e foi demitido), considera que seus colegas tiveram medo. Medo de quê?

Acho que não foi só medo de demissão. Acredito que se trate de um caso de violência simbólica, na perspectiva de Bourdieu (2002 p. 49), em que as pessoas “[...] colaboram, entre aspas, com sua própria dominação.” Uma das características culturais da Usiminas mais ressaltadas pelos entrevistados mais velhos é a *discrição* da empresa, o cuidado em não revelar os conflitos, nem entre áreas, muito menos para o mundo exterior. Algo que pude perceber quando conduzi, sem muito sucesso, o grupo focal, ainda na primeira fase da pesquisa. Talvez as pessoas que se consideraram assediadas tenham consentido nessa violência por medo, para não se expor e também para não expor a Empresa. Essa Empresa cuja representação remete à imagem de mãe, de família. Fazendo uma livre associação, a postura seria semelhante àquela dos filhos abusados sexualmente que se recusam a denunciar os próprios pais. Embora a nova gestão não tenha sido aceita dentro da grande família Usiminas, o nome (ou o sobrenome) Usiminas, maior do que todos, deveria ser poupado. O que incluiria poupar suas ovelhas negras.

---

<sup>152</sup> Catequizar, converter alguém a uma doutrina ou ideia.



Retomando a história, como vimos, o *antropólogo empresarial* e a Usiminas foram acusados de assédio. O caso chegou à imprensa e pode ser considerado a gota d'água na queda de Marco Antônio. Antes de terminar a história da Usiminas até maio de 2010, porém, como me propus, vamos ver como os empregados agruparam todas essas críticas, insatisfações e inseguranças, relacionando-os com o conceito de cultura de empresa.

### **6.8 A interpretação dos discursos como a destruição da “Cultura Usiminas”**

Nas narrativas dos entrevistados sobre todas essas mudanças, sobressaem os seguintes discursos, ora atribuídos à diretora de RH, ora ao presidente, ora a um sujeito indefinido.

1. que muitos empregados não tinham “perfil” para a nova Usiminas;
2. que gente velha não “servia” mais para a Empresa;
3. que “os do mercado” e “os consultores” eram melhores do que “os de casa”;
4. que a Usiminas não tinha processos de RH compatíveis com o que se espera de *uma grande empresa moderna*;
5. que não só os processos de RH, mas praticamente tudo na Usiminas precisava ser mudado, até o crachá, o *lay out* do restaurante e as siglas pelas quais as diversas áreas da usina eram conhecidas há 40 anos;
6. que as festas e as tradições não tinham mais a menor importância;
7. que ser uma “empresa-família” não é bom, é preciso ser uma *empresa-empresa*;
8. que a estabilidade acabou e há punição para o erro;
9. que o trabalho em equipe deveria ser substituído pelo mérito individual;
10. que a empresa moderna que a *segunda geração* tanto queria tem seus preços.

Esses dez discursos que consegui agrupar (provavelmente há outros) foram interpretados por muitos entrevistados como a tentativa de destruição da cultura da

empresa. A visão de cultura que aparece no discurso das pessoas, entretanto, oscila entre a “cultura como variável” e a “cultura como metáfora”. Um entrevistado mostra que incorporou o discurso apresentado pela Revista Exame de que mudar a cultura seria, não só possível, como um “objetivo” da nova gestão. Diz ele:

**“O objetivo era acabar com a cultura existente na Usiminas e criar uma nova cultura.** Nessa transição não mandou todo mundo embora de uma vez” (ENTREVISTADO 5)

Embora esse entrevistado tenha dito que não concorda com a maioria das mudanças e que se sente inseguro em relação ao seu próprio emprego, em outro ponto de sua narrativa ele afirma que está ficando com a “cabeça mais aberta”, com o propósito de me convencer que não é uma pessoa “resistente à mudança”.

Outra entrevistada diz que, segundo uma amiga com quem ela conversou a respeito, a destruição da cultura é uma “técnica de gestão” e que “são os gestores quem moldam a cultura da empresa”. Ou seja, a visão que ela adquiriu foi também a da cultura como variável, que pode ser “moldada” pelos gestores.

**“Ela disse que destruir o passado como estão fazendo é uma técnica de gestão,** mas com qual objetivo estão fazendo isso eu não sei dizer. Eu com o nível técnico **me sinto menos ameaçada do que alguém com nível de gestão,** porque **são os gestores quem moldam a cultura da empresa**” (ENTREVISTADO 1)

No depoimento anterior, é possível perceber um movimento por mais informações, na tentativa de compreender o processo que está ocorrendo. Nesse sentido, ela percebe que a empresa esteja determinada a mudar a cultura e que, para tanto, dentro desta visão, é necessário demitir os gerentes. Por isso, ela, técnica, se sente menos ameaçada. Outro empregado tem uma visão parecida.

**“Espero realmente que a cultura da Usiminas sobreviva ao que nós estamos passando agora. Sua cultura e equipe mantiveram a Usiminas na liderança e as duas estão em xeque agora. [...] A cultura da Usiminas é equipe unificada com o objetivo traçados pela sua diretoria”** (ENTREVISTADO 7)

É interessante notar ainda que, ao mesmo tempo em que vários percebem que a cultura é vista como variável pela nova gestão, eles criticam o movimento com a justificativa de que a cultura, como algo histórico e construído pelo grupo, deveria ser respeitada. Está o tempo todo implícita a ideia de que *seria* possível destruir uma cultura, mas que isso *não deveria* ser feito ou que, pelo menos, deveria ser feito com mais calma. Um ex-diretor diz o que se segue.

“Tudo que era antes dele era o velho e tudo depois dele era o novo e não é por aí. **Pode até ser que dê certo lá na frente, mas não é o correto. Tudo que foi cultivado tradicionalmente na Usiminas não serve mais**, tudo que remeta a figura o Rinaldo deve ser combatido. Acabaram com o espírito de corpo da Usiminas, mandando todo mundo embora. Se fosse para salvar uma empresa à beira da falência é uma coisa, mas a Usiminas dava lucro. **Eles tinham que fazer a transição com mais calma**. O clima lá na Usiminas é de terror, os resultados são pífios, e entra a crise também. Porém a CSN tem uma geração de caixa três vezes maior do que a Usiminas mesmo com a crise. Então, a crise não é resposta para tudo. **A nova cultura destruiu muito a inteligência da empresa**” (ENTREVISTADO 22)

No depoimento acima, é possível perceber duas razões diferentes que as pessoas encontram para que a “mudança de cultura” não fosse feita da forma como ocorreu: primeiro, porque não seria “correto” e, segundo, porque as mudanças teriam gerado não só “terror”, mas também “resultados pífios”. Outro argumento relacionado com os resultados, como fica claro no fragmento abaixo, é que, no caso da Usiminas, que mesmo com a crise era uma empresa “líder de mercado” e com “caixa equilibrado”, essa rapidez na “mudança de cultura” não era justificada.

“Eu acho que a gente está mudando de emprego sem mudar de empresa, **pela mudança de cultura, de valores de forma muito abrupta. Se fosse uma situação de crise, se a empresa estivesse quebrada, talvez essas medidas não importassem**. Mas a Usiminas é líder de mercado, com resultados sensacionais e **um caixa equilibrado**” (ENTREVISTADO 1)

Os dois argumentos relacionados com resultados apareceram com muita frequência nas narrativas dos entrevistados: tanto que a mudança não seria necessária, em função dos bons resultados da Usiminas, apesar da crise, quanto que as mudanças estariam provocando piora nos resultados. Nessas narrativas, fica claro que predomina a visão de cultura como variável que influencia diretamente os resultados financeiros e de mercado.

Já outro entrevistado, no fragmento abaixo, faz uma comparação entre “outras mudanças” e a atual.

“As **outras** mudanças foram mais tranquilas, foi **um momento de evolução** da empresa, mas **essa última mudança atingiu a cultura da empresa**, o modo dela operar seus processos” (ENTREVISTADO 11)

Ou seja, ele associa as mudanças anteriores a um processo *evolutivo*, bem na linha das primeiras noções antropológicas de cultura, enquanto o movimento atual teria

sido mais rápido. Para ele, o processo anterior foi mais tranquilo. Essa percepção, de que a mudança foi “abrupta”, “radical”, é frequente em muitas narrativas. Ele diz, entretanto, que dessa vez a mudança “atingiu” a cultura – verbo escolhido talvez no sentido de ter acertado o alvo, ou ultrapassado a superfície. Nessa visão, a cultura estaria associada, então, com algo que é mais profundo, o cerne da empresa, na perspectiva mais da cultura como metáfora.

“Com esse processo todo, a **Usiminas criou uma Cultura Usiminas**, onde tinha a valorização pelo conhecimento, pelo respeito e admiração às pessoas pelos resultados alcançados e o reconhecimento. [...] **Tudo aquilo que nós chamamos de cultura Usiminas hoje em dia é tido como inapropriada**” (ENTREVISTADO 30)

Nessa perspectiva, o antigo presidente da empresa, em entrevista para a tese, diz o que se segue.

“Essa mudança tem os conceitos totalmente diferentes do que eu acredito. Transformações, **mudanças tem que ser feitas, mas valores não se mudam**. Eu acho que a Usiminas esta perdendo valores importantes. **A Usiminas nunca adotou a cultura da colcha de retalhos, onde pessoas de várias culturas se juntam e você administra aquilo. Isso acontece na maioria das empresas e a Usiminas nunca usou isso. A Usiminas sempre formatou desde o operador, o técnico e o nível superior com formação própria.** [...] Então **não se pode destruir uma história de valores dentro de uma empresa**, eu acho que isso não leva a nada. (ENTREVISTADO RINALDO)

O presidente do sindicato, ouvido para a tese, aponta para a dificuldade em tratar a cultura como variável. Diz ele que não há uma cultura pronta para substituir a antiga, apontando para o conceito de cultura como metáfora, construída social e historicamente. A narrativa dele, dita em um tom de indignação e até um pouco confusa, é a seguinte.

“**Os novos gestores não têm uma cultura** para que nós possamos tirar de uma e passar pra outra. Eles estão querendo acabar com uma e não tem...**qual é a nova cultura? Não tem uma nova cultura.** Não é do conhecimento de ninguém uma nova cultura pra gerações, **porque na vida, eu acho que empresarial e social, você tem que construir as coisas para as gerações, você não pode construir as coisas pra um ano, dois anos ou pra 10 anos não. Você tem que construir pra gerações. Porque vem filho e vem neto e tem uma cultura que você possa ter como referência.** Hoje nós não temos, nenhuma... **indicativo de uma nova cultura, não tem**”. (PRESIDENTE DO SINDICATO ENTREVISTADO)

## 6.9 A queda de Marco Antônio

Com toda essa insatisfação, a grande maioria dos entrevistados torcia abertamente para a saída do novo presidente. E, de acordo com eles, a torcida era generalizada na empresa, como ilustram os depoimentos a seguir.

“Existem **conversas de corredor** de que ele não fica”(ENTREVISTADO 31).

“Se o presidente atual ficar depois de abril/2010 vai ser milagre. Isso é **percepção geral**”(ENTREVISTADO 7).

“**Se perguntar para qualquer um**, vão dizer que querem a saída dele da empresa”(ENTREVISTADO 24).

E há vários indícios de que a torcida tenha se transformado em ação. Os empregados reunidos em grupos informais, o sindicato, Rinaldo, como membro do Conselho de Administração da empresa, e até o governo mineiro aparecem como personagens que teriam contribuído para, nas palavras do próprio Marco Antonio, “minar sua reputação” e “parar sua gestão”.

Um entrevistado conta que o próprio Rinaldo, como representante dos empregados no Conselho de Administração, fez o que pôde para “continuar atuante dentro da Usiminas”.

“E depois que ele [Rinaldo] saiu, **já estive pessoalmente com ele** e conversei com ele. Ele é o presidente da Caixa da Usiminas e ele expôs como é a atuação da Caixa na direção. **A Caixa tem poder de veto na reunião da Usiminas, com 10,7% das ações. A preocupação dele é essa, de continuar atuante dentro da Usiminas.** O que mais preocupa ele é **fazer tudo o que for possível para que essa diretoria atual não desmanche tudo que a Usiminas fez**”(ENTREVISTADO 10).

No final de novembro, uma matéria veiculada em um jornal de Minas criticava a gestão de Marco Antonio explicitamente. Sem citar o nome de nenhuma fonte, o jornalista dizia que a “direção do novo grupo siderúrgico” não tinha “jogo de cintura” e “flexibilidade política”. São praticamente as mesmas palavras usadas por entrevistados. E, por conta disso, estava “desgastada” com a Fiat, seu principal cliente, “abrindo espaço para a concorrência”. Esta “nova postura da siderúrgica” também “estaria gerando reservas entre os sócios controladores.” “Desgaste” e “gerar reservas” são

eufemismos muito comuns no meio empresarial. Nessa narrativa, o jornalista divulga um suposto “acordo informal” entre a Usiminas e a CSN, sua principal concorrente.

A falta de **‘jogo de cintura’ da direção do grupo siderúrgico** durante as negociações não estaria agradando **alguns setores**, entre eles **a indústria automotiva**. [...] “Com a mudança de comando na Usiminas a relação com o principal cliente estaria desgastada abrindo espaço para a concorrência. Mas os reflexos da nova postura da siderúrgica, que estaria gerando reservas entre os sócios controladores, não se restringe à marca italiana. [...] ‘Também houve uma grande mudança no mercado após a entrada de Marco Antônio Castello Branco (presidente da Usiminas) e Benjamin Steinbruch (CSN)’, disse. Conforme ele, os gestores anteriores, Rinaldo Soares e Maria Silvia Bastos Marques, **teriam um acordo informal para que a ‘disputa não ocorresse’**. Para melhorar as relações do grupo siderúrgico o atual presidente do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (Indi), Eduardo Lery Vieira, deverá assumir o cargo de assessor de Relações Institucionais da empresa. [...] **O movimento estaria sendo arquitetado pelo presidente do Conselho da Usiminas, Wilson Nélio Brumer, ex-secretário do Estado de Desenvolvimento Econômico. O governo mineiro, que tem interesse em manter a predominância de mercado da Usiminas, não tem como agir diretamente contra a CSN, em função dos pesados aportes que estão sendo feitos no Estado.** (TOMAZ, 2009) (Grifos meus).

Nessa matéria, o jornalista explicita que a nova gestão “não estaria agradando alguns setores, entre eles a indústria automotiva”. Por isso, estaria perdendo mercado. Para “melhorar” a situação, o governo mineiro teria entrado na questão e estaria agindo por intermédio de um ex-secretário do Estado, o presidente do Conselho da Usiminas, porque não tinha como agir diretamente. O uso do verbo arquitetar (“o movimento estaria sendo arquitetado”) remete à ideia de planos, estratégias, ações que não são feitas diretamente.

De acordo com essas últimas narrativas apresentadas, Rinaldo “fazia o que podia” e o governo mineiro estava “agindo”, ainda que não diretamente. E os gestores demitidos também. Durante uma das entrevistas, que durou três tardes seguidas, no final de 2009, presenciei a mobilização de um grupo. O entrevistado interrompeu nossa conversa algumas vezes para receber e dar telefonemas e checar e enviar emails relacionados com o caso do assédio, que tinha chegado ao Ministério Público. Embora ele não tenha fornecido nomes das pessoas com as quais estava em contato, nem detalhes do que estava ocorrendo, também não fez segredo de que havia pelo menos umas cinco pessoas envolvidas com a questão e que trocavam informações sobre o desenrolar dos acontecimentos. Eu estava sentada ao lado dele, escutando os telefonemas, e minha saída não foi solicitada. Também perguntei, explicitamente, se ele desejava que eu me retirasse, e ele disse que não era necessário. Como dizem os mineiros, e aí generalizo de propósito, “pra bom entendedor, meia palavra basta”. Era

evidente que, mais do que uma torcida coletiva, eles estavam agindo juntos, de alguma forma, para derrubar o presidente Marco Antonio. O entrevistado tinha várias informações sobre o processo, inclusive o número dele e que bastava jogar este número no Google para ver que a Usiminas estava sendo processada, junto com o *antropólogo empresarial*. Afora isso, ele comentou que o caso do assédio “qualquer hora ia vazara para a imprensa”. Só posso agradecer ao entrevistado a confiança, pois imagino que não seja comum um pesquisador ter a oportunidade de ver uma luta pelo poder se desenrolando na sua frente.

E o entrevistado tinha razão, *alguém* que não eu, acabou vazando o caso do assédio para a imprensa. Em 27 de janeiro de 2010, a Revista Exame publica outra grande reportagem sobre a Usiminas, em quatro páginas, assinada pela jornalista Malu Gaspar. Dessa vez, o título resumia o que acontecia no interior da empresa: “O presidente, o consultor e o racha”.

Na primeira página, não havia foto. Na segunda, uma página ímpar<sup>153</sup>, uma foto de Marco Antônio em um ambiente semiaberto, em que não se reconhece o fundo. Na terceira página, par, uma foto de Rinaldo, dessa vez, com o rosto *inteiro*, com uma estrutura metálica ao fundo, provavelmente da usina.

No olho, a reportagem dizia:

**Para mudar a cultura da Usiminas, o presidente** Marco Antonio Castello Branco investiu numa série de **treinamentos pouco ortodoxos. A estratégia abriu espaço** para uma **disputa de poder** que **está minando o clima da companhia**. EXAME, 2010, p. 48. (Grifos meus).

Ainda na primeira página, a reportagem destacava:

**Os testes incluíam 2.000 perguntas sobre orientação e práticas sexuais dos funcionários**. EXAME, 2010, p. 49. (Grifos meus).

A legenda que acompanha a foto de Marco Antônio é:

Castello Branco: “**Querem parar minha gestão e minar minha reputação**”. EXAME, 2010, p. 49. (Grifos meus).

Na segunda página, a matéria traz um box.

---

<sup>153</sup> As páginas ímpares são mais valorizadas nos jornais.

Efeito colateral

Os **métodos** do médico [antropólogo empresarial], contratado pela Usiminas para fazer uma série de treinamentos com os executivos, **incomodaram parte dos funcionários**. Veja a reação.

DENÚNCIAS AO MINISTÉRIO DO TRABALHO

**Diversos funcionários e ex-funcionários fizeram denúncias de assédio moral e sexual** que levaram o MP a abrir um inquérito contra a Usiminas e a consultoria de [antropólogo empresarial].

CARTA ANÔNIMA AOS ACIONISTAS

**Emails questionando os métodos de [antropólogo empresarial] chegaram à empresa Nippon Steel**, uma das maiores acionistas da Usiminas, com 27,8% das ações.

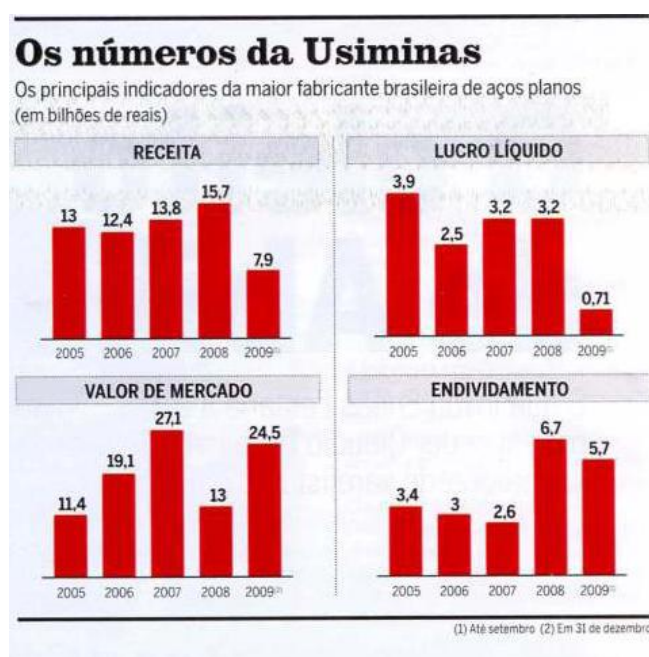
DEMISSÕES

Pelo menos dois funcionários afirmam ter aderido ao Plano de Demissão Voluntária por considerar inviável permanecer na empresa após o **constrangimento dos treinamentos**. EXAME, 2010, p. 49. (Grifos meus).

Na terceira página, a legenda que acompanha a foto de Rinaldo é a seguinte.

Rinaldo Soares, o ex-presidente: **ele ainda representa os funcionários no conselho** da empresa. EXAME, 2010, p. 50. (Grifos meus).

E na quarta e última página da matéria, a revista traz gráficos sobre o desempenho da Usiminas.



**Figura 7: Gráficos com os números da Usiminas**  
Fonte: EXAME, 2010, p. 51



Ou seja, só pelos destaques, é possível perceber que Exame segue a lógica já apontada pelas pessoas ouvidas e o presidente do sindicato. O presidente quis mudar a cultura da empresa, com uma “estratégia” e “métodos” “pouco ortodoxos”, que “incomodaram” diversos funcionários. E os resultados não foram bons. Ou seja, está implícito que, na visão dessa revista de negócios, representada pela jornalista, se os resultados tivessem melhorado, a “estratégia” talvez ainda se justificasse. A apresentação dos gráficos e de trechos da matéria como o que segue abaixo, contudo, mostra que a jornalista concorda que não foi o que ocorreu.

**Além do esforço para melhorar o clima, Castello Branco tem se dedicado a outra tarefa espinhosa: melhorar os números da Usiminas.** Apesar de a indústria automotiva ter registrado recordes de venda em 2009, a Usiminas não participou da festa [...] Quem ganhou espaço com a explosão do consumo de automóveis foram as concorrentes CSN e ArcelorMittal EXAME, 2010, p. 51. (Grifos meus).

A Exame resgata sua própria narrativa anterior, na reportagem “Desconstruindo Rinaldo”.

Quando assumiu a presidência da Usiminas, em junho de 2008, **o executivo Marco Antonio Castello Branco** sabia que seu trabalho seria difícil. Primeiro, porque **precisava se afastar da sombra de seu antecessor**, Rinaldo Campos Soares, que permanecera no posto por quase duas décadas e instaurara na companhia uma **cultura impregnada pelo conservadorismo nos negócios e pelo paternalismo em relação entre funcionários e chefias**. Seu segundo desafio era **expandir a produção e desbravar mercados no exterior – um terreno até então pouco explorado pela companhia**. Para **dificultar ainda mais sua vida, a crise mundial que varreu o planeta** teve um efeito dramático sobre as siderúrgicas brasileiras, que chegaram a reduzir a produção pela metade. A Usiminas não passou incólume e diminuiu a produção em 50% em 2009 [...] EXAME, 2010, p. 48. (Grifos meus).

Essa introdução recupera a narrativa anterior, de quase dois anos antes, e acrescenta os fatos novos: a crise e as denúncias de assédio.

“Eu me sinto como o equilibrista de circo que tem de manter vários pratos rodando ao mesmo tempo”, declarou Castello Branco a EXAME em abril passado [2009]. Hoje, **às vésperas de completar dois anos no cargo e renegociar seu contrato**, Castello Branco tem **um prato extra para equilibrar**. Em novembro, **o Ministério Público do Trabalho abriu um inquérito para investigar denúncias de que o médico e antropólogo [Antropólogo Empresarial], contratado pela Usiminas em 2008, a pedido de Castello Branco**, para conduzir um processo de mudança cultural no alto escalão, constringia executivos no treinamento e teria beijado uma secretária à força durante uma sessão de aconselhamento individual. [...] EXAME teve acesso ao inquérito,

um calhamaço de 800 páginas que está sob sigilo de Justiça. EXAME, 2010, p. 48. (Grifos meus).

Em seguida, a Exame reproduz as denúncias de que o *antropólogo empresarial* é conhecido de Marco Antonio há duas décadas, que segundo os relatos ele teria “o costume de gritar durante os treinamentos” e chamar de “burro ou incompetente” quem não entende o que ele diz, conta o caso do “dedo na boca” e o do beijo à força.

A matéria prossegue, trazendo a versão do *Antropólogo Empresarial*:

**[Antropólogo empresarial] diz que as acusações são infundadas e mentirosas.** “Trabalhei com conceitos inovadores e uma equipe de psicólogos especializados em totalitarismo, confiança e crédito”, **diz ele, que cobrou 4400 reais por hora de reunião** com os diretores e vice-presidentes da Empresa. EXAME, 2010, p. 49. (Grifos meus).

A jornalista ouviu o consultor, o que eu não fiz. O que ela escolhe ressaltar, entretanto, não é a versão dele, que se resume a duas linhas na reportagem, mas, sim, o valor da hora cobrada, algo que já tinha aparecido nas narrativas dos empregados. De acordo com os cálculos da Exame, a empresa teria pago “**algo em torno de 600 000 reais** (nem [antropólogo empresarial] nem a empresa confirmam quanto foi pago pelos dez treinamentos realizados entre 2008 e 2009)” (EXAME, 2010, p. 49) (Grifos meus).

Fica implícito que, para a revista, o valor total pago ao consultor acusado de assédio parece ser, também do ponto de vista da jornalista, bastante alto.

A reportagem traz ainda uma informação, que ainda não tinha aparecido nas outras narrativas, de que não era a primeira vez que o “estilo pouco ortodoxo [do *antropólogo empresarial*] é questionado.” Segundo a reportagem, uma cooperativa médica de Belo Horizonte já tinha sido obrigada a pagar uma indenização de 80.000 reais a um psiquiatra por conta de um treinamento do consultor.

Outro fato destacado pela EXAME é o apelo feito aos sócios japoneses. Por quem? A reportagem não explicita, porque os emails foram anônimos. Novamente, não se pode saber quem enviou os emails, mas a resposta da Nippon Steel foi enviar dois representantes ao Brasil, em maio de 2009, que participaram de “[...] uma sessão de relaxamento conduzida pelo [antropólogo empresarial] – deitados sem camisa e sem sapatos, na casa do consultor” (EXAME, 2010, p. 50).

Está implícito que a jornalista também considera o treinamento muito pouco ortodoxo, pois frisa as condições e o local em que um deles ocorreu. O presidente

Marco Antonio, no entanto, teria mostrado à revista cópias dos emails dos empregados. Segundo Exame, ele disse que “[...] isso é uma tentativa de gerar escândalo, para minar meu capital social e paralisar minha gestão. **É uma guerra pelo poder, movida por quem gostaria de preservar a situação anterior.**” (EXAME, 2010, p. 50). (Grifos meus).

A jornalista relata que “[...] em sua defesa, Castello Branco mostra cópias de emails enviados por pessoas próximas ao ex-presidente da Usiminas aos sócios japoneses e a funcionários da empresa” (EXAME, 2010, p. 50). (Grifos meus).

A revista Exame também apresentou narrativas de consultores, e a jornalista, assim como os empregados tinham feito, também frisou o excesso deles na empresa. Ela escreveu o que se segue.

**TROCAS DE COMANDO** nas empresas com frequência **produzem insatisfação em alguns grupos** e é comum que gerem traumas. **Mas é raro que essas disputas produzam rachas tão profundos quanto o que a Usiminas vive atualmente.** Consultores que atuaram na companhia no ano passado – **só em abril havia nove deles em ação** – dizem ter encontrado muito conflito e insatisfação. **“Imperava a visão de que Castello Branco é um executivo brilhante, mas que se expressa de uma forma muito agressiva e não deixa ninguém falar”**, diz um destes profissionais. (EXAME, 2010, p. 51). (Grifos meus).

Os consultores ouvidos pela Exame reproduzem quase literalmente o discurso de alguns empregados ouvidos para a tese. “Imperava” no passado, a visão de que Marco Antonio é um “executivo brilhante”, mas “que se expressa de uma forma muito agressiva e não deixa ninguém falar”.

Para a revista, Marco Antonio teria se queixado da presença de Rinaldo no conselho, e demonstrado que ele, também, não via a hora de que essa situação acabasse: “[...] **‘é uma situação muito constrangedora, que felizmente acaba neste ano,** quando ele deixará o conselho’, diz Castello Branco”. (EXAME, 2010, p. 51). (Grifos meus).

Rinaldo, sempre muito discreto, não quis fazer nenhuma declaração para a Exame. Em 5 de abril, o sindicato informou aos trabalhadores que o voto da Caixa dos Empregados contra Marco Antonio já estava registrado em cartório.

**VOTO CONTRÁRIO A MACB FOI  
REGISTRADO EM CARTÓRIO**

[...] como a Caixinha tem 15,8% dos 53% do grupo controlador, ela tem direito de veto.[...] o Conselho Deliberativo da Caixinha recomendou aos seus representantes no Conselho de Administração da Usiminas que, com base no acordo existente, **formalizasse na reunião dos acionistas em fevereiro passado o SEU VETO à continuidade do atual presidente MACB**, cujo mandato termina nas próximas

semanas. **Isto foi feito e oficializado em ata na reunião, e registrado no Cartório [...]** (SINDIPA, 2010). (Grifos meus)

Em um movimento contrário, na visão do sindicato, o novo presidente estava se mobilizando para conseguir mudar o voto dos conselheiros.

Na tentativa de se manter no cargo a qualquer preço - pois a boquinha é boa... -, **MACB está trocando alguns integrantes do Conselho Deliberativo da Caixinha**, com o compromisso de que eles mudem o voto, tornando-o favorável à sua continuidade. E o que é pior: **aqueles conselheiros que ele não consegue trocar, estão sendo forçados a assinar um documento, também alterando o seu voto.** (SINDIPA, 2010)

Em entrevista para a tese, o presidente do sindicato disse que

“isso é autoritarismo. **Ele não é democrático?** O mandato vence dia 31 de abril. **Ele está usando o poder da empresa, querendo antecipar em 30 dias eleição de um novo conselheiro, pra ver se muda o voto contra ele**” (PRESIDENTE DO SINDICATO ENTREVISTADO).

No dia 12 de abril de 2011, após a reunião do Conselho de Administração, a empresa anunciou “ao mercado” que Marco Antonio não foi renovado na presidência da Usiminas. Rinaldo deixou o conselho. Para o posto de presidente, foi indicado Wilson Brumer, o então presidente do Conselho de Administração, que teria “arquitetado” um acordo para melhorar a relação da empresa com o mercado e com quem Rinaldo “vivia trocando farpas”, como disse um entrevistado.

De acordo com o Valor Online após sua saída, Marco Antônio disse “[...] **Todas as mudanças têm um custo político.** Não abri mão de fazer as alterações necessárias e assumi os riscos políticos disso.” (LAGUNA, 2010). (Grifos meus).

Já o novo presidente ... resolveu destacar a qualidade de “mineiro”!

Segundo Brumer, a principal mudança será no perfil de gestão da empresa. “**Gosto do diálogo. Sou mais mineiro do que o Marco**”, disse o executivo, acrescentando que ainda é cedo sobre outras mudanças na diretoria. Brumer afirmou ainda que vai **buscar mais “paz e serenidade”** no processo de reestruturação da empresa (Laguna, 2010). (Grifos meus).

Assim termina essa história. Uma história que nunca termina. Houve uma disputa de poder. Quem ganhou? Quem perdeu?

Marco Antônio parece ter sido o grande derrotado. Depois de dois anos, perdeu o cargo. Será? Na visão da consultora entrevistada, ele pode ter sido colocado na Empresa só para fazer a mudança e sair. Uma estratégia que não é incomum no mundo empresarial.

Rinaldo, o presidente que construiu uma “cultura conservadora e paternalista”, criticada por vários entrevistados e pela Exame, como *a voz do mercado*, manteve-se firme no Conselho por dois anos e, ao que parece, contribuiu para derrubar Marco Antonio. Para a Usiminas não voltou. Mas, pelo menos, teve sua imagem *reconstruída*, pelo menos na foto de Exame, com direito à usina de que ele tanto gosta no fundo.

Os empregados, que perderam muita coisa ao longo de dois anos, conseguiram tirar Marco Antonio. O imaginário da “cultura Usiminas” ganhou. O *novo* presidente assume dizendo que “gosta do diálogo”, e é “mais mineiro”, prometendo um estilo mais negociador do que o novo velho presidente Marco Antonio.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“E aí, o que é que aprendestes com isso, afinal?”<sup>154</sup>*

Na introdução, me propus a: a) compreender o significado da chamada “Cultura Usiminas” pelas pessoas ligadas à Empresa, o que só considerava possível a partir da compreensão do processo histórico de sua construção; b) descrever o movimento empreendido pelos novos dirigentes para tentar mudar esta cultura; c) compreender como os empregados vivenciaram o que eles chamam a desconstrução dessa cultura.

Mesmo não sendo a minha visão, disse que iria trabalhar a partir da noção de cultura que vingou, que foi a de uma cultura única, homogênea, na perspectiva da integração (MARTIN, 1992). Faria isso, entretanto, a partir da visão da múltipla configuração cultural, de Alvesson (1995).

Ao longo da história da Usiminas, contada por múltiplas vozes (Boje, 2010), desde que o sonho da Empresa começou a se desenhar, na década de 1950, até abril de 2010, procurei mostrar como se construiu a ideia de uma “Cultura Usiminas” e como, explícita e deliberadamente, a nova gestão buscou, a partir de junho de 2008, desconstruí-la. E, para atender o último objetivo, mostrei como os empregados vivenciaram esse processo, incluindo iniciativas de reação e resistência.

Tentei apresentar as ambiguidades, sem fazer delas o foco principal do trabalho. Tentei identificar as compreensões compartilhadas coletivamente que se combinam e se recombina, a partir de uma metáfora mais do tangran do que do quadro inteiro (Integração), do quebra-cabeça que forma um todo (Diferenciação) ou da selva (Fragmentação).

Em relação à história da Usiminas, o que mais me chamou a atenção foi que, ao contrário da impressão inicial, de que se tratava de uma empresa muito homogênea, que estava passando por um momento de mudança, encontrei uma empresa com uma história permeada por disputas e conflitos.

Depois de ouvir tantas narrativas, me parece que o “racha” citado pela jornalista da Exame não foi o primeiro e, provavelmente, não o último nessa longa história. A

---

<sup>154</sup> Roberto Fachin, 2011, Belo Horizonte. Conversa informal.

seguir, condenso os achados desta pesquisa relativos ao primeiro objetivo, seguindo a ordem cronológica dos objetivos, contando a minha versão da história da Usiminas e da construção da “Cultura Usiminas, do nascimento aos primeiros anos pós-privatização. Uma história que compreende histórias desconstruídas e que não é completa, tem lacunas, que não consegui completar.

A Usiminas nasceu permeada por disputas, externas, com os paulistas, e internas, entre os próprios engenheiros e empresários de Belo Horizonte. A assembleia que escolheu o segundo presidente (que passou para a história como o primeiro), foi “tormentosa”. Quem entrou para intervir, o personagem que teve mais força? O governo. Levou Amari Lanari Jr., filho de dono de siderúrgica, “siderurgista por raça”, professor e, cunhado de Lucas Lopes, “homem do governo” de JK. A filiação e a indicação política, também por parentesco, foram silenciadas ao longo do tempo. *Passou para história a competência técnica de Lanari Jr, apenas.*

Houve conflito antes de se firmar a parceria com os japoneses, dentro da diretoria da Usiminas. Havia quem preferisse parceiros de outros países. O que é compreensível, visto que o Japão daquela época não era o Japão de hoje. Os brasileiros, como disse o próprio Lanari Jr., olhavam os japoneses “assim de cima”. *A opção possível passou para a história como um perfeito casamento de interesses e, até, de “culturas”.*

Com os engenheiros e gestores japoneses também houve conflito. Os japoneses deixaram a gestão da Empresa em pouco tempo. Por que estava previsto ou por que houve conflito ou por que ficaram com medo do golpe? As narrativas são ambíguas e é bem possível que a realidade também seja, que haja várias causas entrelaçadas e não uma única. O fato é que saíram os japoneses, e a direção na época decidiu implantar um sistema de gestão ... americano! No discurso de inauguração do alto-forno, Lanari Jr. falou, implicitamente, das dificuldades dos brasileiros com os japoneses, dois “povos antípodas”, opostos do ponto de vista geográfico e de características. *O conflito foi silenciado, a oposição tornou-se complementaridade, e passou para a história que a Usiminas tinha um sistema de gestão japonês.*

Houve conflito com os trabalhadores. Um conflito que resultou em um massacre. Um massacre derivado das péssimas condições de vida nos acampamentos, de atos de assédio moral, praticados por vigilantes da empresa que humilhavam repetidamente os trabalhadores durante as revistas diárias, em suma, do que um entrevistado chamou de “despreparo da gerência”. Uso e abuso de grandes e pequenos poderes que tinham a ver

com o contexto em que o País estava inserido, uma ditadura militar, mas também com o tipo de formação dos engenheiros, educados para “não dar muita confiança pra peão”. O massacre ocorreu após uma manifestação inicial, um primeiro piquete, ainda sem organização formal dos trabalhadores. *Mas passou para a história como a “greve de 1966” ou a “revolução de 1966”.*

A “ação civilizadora” da Usiminas que, realmente, estava prevista no papel, começou pelas casas dos chefes e engenheiros e, só chegou aos empregados de nível operacional após o massacre. Outro caso de inversão na ordem dos acontecimentos que modifica o sentido da história. A Usiminas-mãe só começa a ser construída, física e simbolicamente, depois – e, acredito, justamente em função – do massacre. *Passou para a história a empresa que “sempre se preocupou com os funcionários”.*

O preço a ser pago pela vida em uma cidade “civilizada”, urbanizada, montada por “uma empresa que dava tudo” era consentir com uma vigilância constante, panóptica, implantada em decorrência do massacre, consentir com a violência simbólica. Esse é o discurso que a alta gestão vendeu. E acho que a maior parte dos empregados que ouvi comprou. Esse é um ponto interessante no meu modo de ver. Esperava encontrar mais indignação. Acredito que os que se sentiam mais incomodadas com a vigilância e podiam trocar de emprego saíram da Usiminas. Também percebi que, se a vigilância relacionada com atividades políticas e sindicais era generalizada, a vigilância moral era mais voltada para aqueles que tinham algum cargo de chefia.

Agora, por que muita gente comprou o discurso de que era necessário vigiar as pessoas? O discurso dos comunistas comedores de criancinhas, dos subversivos barbudos, dos arruaceiros, dos agitadores encontrou eco em boa parte da sociedade brasileira. É triste lembrar, mas é preciso. Muita gente esteve a favor dos militares e não contra. Parece óbvio, mas não é. Os gestores mais velhos falaram da ditadura como *mais um* fato na história do País. E, quando eu insisti no tema, ressaltaram os ganhos que o milagre econômico trouxe para a Usiminas. Foi um tempo bom, disseram. Naquela época, a disciplina, a vigilância, o constrangimento de direitos básicos era condizente com a realidade do País, supostamente ameaçado por comunistas, e da usina, um lugar onde centenas de homens supostamente indisciplinados por natureza conviviam. Além disso, pessoalmente, nenhum gestor queria correr o risco de ter um cadáver jogado em sua mesa de trabalho. Por isso acho que este discurso foi comprado e não somente imposto. Foi multiplicado pelos gestores de todos os níveis. O panóptico é realmente uma imagem forte. A alta gestão não era a única vigilante. Todos vigiavam



todos o tempo todo. *Nas narrativas orais, a vigilância da Usiminas não é ressaltada espontaneamente, não passou para a história, foi silenciado.*

Em meados dos anos 1980, quando Rinaldo assume o comando da usina, antes de ser presidente, ele aperfeiçoa o sistema de vigilância panóptica também dentro da usina, voltado principalmente para aqueles que tinham cargo de chefia. Aí, é ele que assume o papel de vigilante, criando para si uma aura de onisciência e onipresença, como se pudesse estar o tempo todo em todos os lugares. Vive na usina, chega antes de todo mundo, aparece no meio da noite, de madrugada, aos sábados. Torna o conhecimento sobre os processos e os problemas operacionais questão de honra e, assim, constrange os gerentes e chefes abaixo dele a entrarem no mesmo esquema, porque ninguém queria fazer feio diante do chefe. Além disso, põe os gerentes pra estudar e discutir, aquilo que considera útil dentro da literatura da administração. Conversa com os operadores, joga bola com eles. Ele monta uma rede de informações e relacionamento pára-hierarquia. Nesse ambiente, os conflitos dentro da Empresa são silenciados. *Passa para a história que Rinaldo é o chefe jogador de bola, o engenheiro brilhante e o gestor preparado.*

Nos anos 1990, no entanto, há novos movimentos e novos conflitos.

Houve conflito na privatização. Dentro da Empresa, havia muitos empregados e gestores contra a privatização da Usiminas. O sindicato também se posicionou oficialmente contra. Mas havia também muitos que eram a favor. Gestores e técnicos que queriam se ver livres das “amarras” do governo, acolhendo o discurso do neoliberalismo e da modernização do País, como ocorria de resto com uma parcela da sociedade brasileira. *Passa para a história que os gerentes eram a favor e os empregados contra.*

Simultaneamente ao conflito sobre a privatização, havia luta dentro da Empresa, pela presidência. Rinaldo não representava o consenso, dentro da diretoria. Havia pressão para que um dos diretores mais velhos do que ele fosse o novo presidente. *O que apareceu na maior parte das narrativas que abordaram este tema foi que a “turma de Ouro Preto” teria desequilibrado a balança em favor de Rinaldo.*

Pelo que pude perceber, entretanto, a “turma de Ouro Preto” pode ter sido apenas um dos personagens que contribuiu para a eleição de Rinaldo. Outro personagem importante foi o próprio sindicato. O sindicato, que já tinha sido chamado de pelego, assumiu o discurso nascente do “sindicalismo de resultados” e, na época, estava representado no governo Collor pelo ministro Magri. Presidente do sindicato e futuro

presidente da empresa foram juntos à Brasília discutir a privatização com o governo. Considero esse ponto marcante na história da Usiminas.

O que ficou na história, o discurso vencedor, é que Rinaldo, uma vez eleito, fez a privatização de uma forma que foi positiva para os empregados. Posso concordar com isso, mas acho que esse é outro caso em que a alteração da ordem dos acontecimentos na construção da narrativa faz toda a diferença. A eleição de Rinaldo e a privatização são dois fatos que estão entrelaçados. *Rinaldo não foi eleito e, aí, fez uma boa (?) privatização. Ele foi eleito para fazer a privatização.*

Mas qual o poder do sindicato? E o poder pessoal de Rinaldo? A tal turma de Ouro Preto, da qual ele fazia parte e que o apoiava, tinha força política, fora da Empresa? Segundo o noticiário da época, o nome de Rinaldo foi apoiado também pelo vice-presidente Itamar Franco, um mineiro. Havia outros políticos mineiros do lado de Rinaldo, além do vice-presidente? Quem estava por trás de quem? Há muitas lacunas não preenchidas nessa história (como de resto em todas as histórias...).

E não são só essas as dúvidas que me ocorrem. A presidência teria sido o prêmio, pago adiantado pelo governo, para que Rinaldo fizesse a privatização, da forma como queria o governo federal? Ou Rinaldo e suas crenças pessoais foram o preço, pago pelo governo federal, para que a privatização ocorresse sem traumas, com o apoio implícito do sindicato? Estamos diante de um típico problema-tostines<sup>155</sup> que não consegui resolver.

A intenção não é responder a essas perguntas. Há muitos e muitos fatos ocorridos nos bastidores a que não tive acesso, apenas uma pista aqui, outra ali. A intenção é apenas problematizar, para evitar uma relação causa-efeito rasteira que pulula em narrativas históricas empresariais. Levanto essas questões dentro da perspectiva da recursividade agência-estrutura. *Depois de tudo que li e ouvi, não acho possível dizer:*

- a) o sindicato foi contra a privatização, só porque fez manifestações ou publicou boletins contrários à privatização. Acho que, provavelmente, o sindicato era contra a privatização. Até que se assustou com a proposta de privatização da Usiminas, uma empresa lucrativa. E não só porque seu papel é defender os interesses dos trabalhadores, mas também porque seus dirigentes, também empregados da Usiminas, enfrentariam perdas

---

<sup>155</sup> Alusão ao comercial do biscoito Tostines criado nos anos 1980 pela agência Proeme, de Enio Mainardi, cujo slogan era “Tostines vende mais porque é fresquinho ou é fresquinho porque vende mais?”

peçoais. *Mas acho possível que seus dirigentes, na linha do sindicalismo de resultados, se convenceram rapidamente de que a privatização era inevitável. E, dentro desse cenário, procuraram a melhor saída possível. No caso, apoiar a eleição de um presidente que tinha, indiscutivelmente, competência técnica e envolvimento afetivo com a usina, para fazer a privatização;*

- b) Rinaldo, como um gestor preocupado com os Recursos Humanos, fez a privatização de uma forma que diminuiu o impacto social para os empregados porque ele era um bom líder. *Mesmo que Rinaldo tenha, de fato, a preocupação com o ser humano como parte de seus valores e crenças, não acredito que as ações de um presidente decorram unicamente de seu desejo, ou de suas crenças pessoais;*
- c) Rinaldo foi colocado na presidência pelo governo para fazer a privatização da forma como o governo queria, ainda posou de bom líder e o sindicato acabou engolindo a história. *Não acho que Rinaldo ou o sindicato tenham sido manobrados como fantoches;*
- d) Rinaldo e o sindicato se aliaram ao governo para fazer a privatização para obter vantagens pessoais e quem perdeu foram os empregados. *Acredito que possa ter havido ganhos pessoais para os presidentes da Empresa e do sindicato. Não acredito, porém, que esse tipo de motivo explique tudo.*

O acordo Rinaldo-sindicato-governo, qualquer que tenha sido, foi bom para os empregados, dentro das circunstâncias possíveis. Vão-se os anéis, ficam os dedos. O fato é que o governo Collor trocou as empresas estatais que quis por bananas podres, apesar de toda a pressão dos ditos sindicatos combativos e outros setores da sociedade. Na Usiminas, pelo menos, me parece que a privatização trouxe menos efeitos colaterais aos trabalhadores. As demissões foram graduais, os empregados conseguiram comprar ações da Empresa e mantê-las por quase 20 anos. Quem ficou, continuou tendo, na prática, estabilidade. As ações efetivamente deram lucros aos empregados. E, talvez, do ponto de vista simbólico, o mais importante, as ações deram aos empregados algum poder no Conselho de Administração, por meio de seus representantes. *Por incrível que pareça (eu realmente fiquei surpresa com essa constatação), acho que o sindicalismo*

*de resultados deu alguns bons resultados (para os empregados) por ocasião da privatização.*

Que o próprio presidente da época tenha se tornado representante dos empregados depois de duas décadas é no mínimo curioso. Mas que Rinaldo acabou representando, de fato, a vontade manifesta dos empregados, no caso Marco Antonio, acabou. (O que não significa que não tenha também representado outros interesses. Os dele mesmo, como acionista que estava perdendo dinheiro com as estratégias da nova gestão, e como pessoa, ferido em sua vaidade. Os do governo de Minas, que não queria a Usiminas perdendo clientes para a CSN. De quem mais?).

Houve conflito na compra da Cosipa. Segundo a maior parte das narrativas, Rinaldo optou por fazer as mudanças necessárias de forma muito lenta. Por isso, grupos com formas diferentes de entender a empresa convivem até hoje, com desgaste. De acordo com um dirigente ouvido, a opção por não fazer a mudança radical fazia parte de uma estratégia maior, contábil inclusive. *Mas o que ficou foi a lentidão dos mineiros, que não conseguiram assumir uma outra empresa com agilidade.*

Está aí a minha história da Usiminas, de quando ela começou a ser pensada até antes da mudança de gestão da empresa, em 2008, cumprindo um dos objetivos propostos na introdução.

E como a “Cultura Usiminas” foi construída, nesse contexto?

Como eu disse na introdução, para a maioria das pessoas que vive, discute ou pensa sobre a cultura na Usiminas, a “Cultura Usiminas” foi construída na época de sua fundação e manteve-se inabalada até 2008, quando a nova gestão tentou desconstruir/destruir essa cultura. Isso não significa, no entanto, que as pessoas, dentro da Usiminas, vejam a cultura na Usiminas como algo estanque, homogêneo e impermeável ao contexto externo.

Quero dizer com isso que os empregados estão conscientes do fenômeno da cultura dentro na visão da configuração cultural múltipla, talvez mais do que nós, pesquisadores, podemos achar. Para mim, a chave no entendimento desse ponto é a forma de nomear o fenômeno. Nós temos palavras para descrever fenômenos que nem sempre estão disponíveis para aqueles que estão vivenciando, participando do fenômeno. Isso não significa que eles não compreendam o fenômeno, e nem que o façam apenas a partir de uma perspectiva. Eles “se movem” por entre as perspectivas o tempo todo, e não de vez em quando como diz Martin (1992), mas não se preocupam,

como quem está de fora, pesquisando cultura, em identificar ou nomear essa movimentação.

Ou seja, quando os empregados narram a história da mudança de 2008 e dizem que a nova gestão quer acabar com “a cultura” da Usiminas, eles estão se referindo à cultura na perspectiva da Integração, às vezes como metáfora, às vezes, como variável, que foi a que pegou no mundo empresarial.

Entretanto, quando eles usam o termo “cultura” para se referir a outras épocas da Usiminas, em que o imaginário da cultura única (que é um imaginário, e não uma cultura) não estava ameaçado, eles utilizam culturas, no plural. Todos deixam claro que percebem a existência e a sobreposição de diversas culturas na empresa – ainda que, na maioria das vezes, usem outros conceitos, em vez de culturas, subculturas, microculturas ou culturas de grupo.

Ou seja, aparecem os termos: cultura brasileira/mineira x cultura japonesa; cultura mineira x cultura paulista; cultura do escritório x cultura da usina; cultura de Ipatinga x cultura de Belo Horizonte. Sem se referir ao termo cultura, eles também falam das contradições e conflitos que aparecem entre grupos dentro da Empresa. Gerentes de Belo Horizonte e gerentes da usina; pessoal da engenharia x pessoal da informática; pessoal da operação x pessoal da gestão; o pessoal mais velho x o pessoal mais novo; a turma de Ouro Preto x outras turmas. Até homens x mulheres apareceu, de forma pouco significativa no contexto da pesquisa, mas apareceu.

Surgem as diferenças entre diversos grupos culturais, dentro da Empresa, e a visão de que a cultura da Empresa é, ou poderia ser, ou deveria ser, permeável ao contexto externo. A exceção é que, ao se referir à compra da Cosipa, os empregados tornam a usar o conceito de cultura como uma totalidade: cultura da Usiminas x cultura da Cosipa. Acredito que isso se justifique em função de uma percepção de que o imaginário da “Cultura Usiminas”, assim como o da “Cultura Cosipa”, também estava ameaçado. Então, cada grupo optou por reforçar a sua unidade, e não as suas diferenças internas.

Um aspecto curioso é que, após a compra da Cosipa, os empregados passam a se referir não mais à cultura da Cosipa na perspectiva da Integração, pois a Usiminas teria, aos poucos, acabado com a cultura da Cosipa e implantado sua própria cultura, mas, ao “pessoal da Usiminas” e o “pessoal da Cosipa”. Ou seja, na fala dos empregados aparece a visão de que, oficialmente, a Cosipa mudou de cultura. Ritos e símbolos foram transferidos junto com práticas e processos. Na prática, contudo, nem tanto. O

“pessoal da Cosipa” manteve, de alguma forma, suas manifestações culturais, seus significados compartilhados, sua forma de fazer as coisas, dentro da “Cultura Usiminas”.

A Usiminas, *como qualquer outra empresa*, é permeada pelo compartilhamento de significados e tipificações, significados estes que abrangem incertezas, contradições e ambiguidades. E os empregados sabem disso.

Os principais dirigentes da Usiminas tiveram um papel importante na disseminação das certezas compartilhadas. As narrativas orais e escritas indicam que tanto Lanari Jr. quanto Rinaldo detinham (e tinham consciência de) um grande poder de comunicação e persuasão. Ambos eram pessoas públicas, que estavam frequentemente na mídia. Rinaldo, ainda mais, publicou seus próprios livros e manteve um registro de todos os seus discursos. Acredito que eles foram bem sucedidos na transmissão de algumas certezas, por mais que essas certezas não correspondam à realidade de alguns fatos. Ou seja, ambos contaram boas histórias, construíram sentidos que, de alguma forma, agradaram sua audiência. Histórias positivas, encorajadoras, edificantes, convenientes. Talvez por isso também e não só pelo poder que possuíam, suas histórias se tornaram as versões mais conhecidas, que circulam até hoje na empresa.

Acredito que Rinaldo tenha sido o grande responsável por fundar não a “Cultura Usiminas”, na perspectiva da Integração, mas o imaginário da “Cultura Usiminas”. Além do pão, Rinaldo deu o mel e o circo. O antigo presidente tinha um bom faro para identificar discursos que viriam a ser vencedores, no ambiente externo, brasileiro e mundial, e incorporá-los na Usiminas.

Rinaldo contribuiu muito para difundir a noção de cultura de empresa, na própria Usiminas, e de que a cultura da Usiminas era nipo-mineira. Por que os japoneses ganharam tanta importância simbólica com Rinaldo? Depois de tudo o que li e ouvi, porque eles estavam na moda empresarial, porque o interesse pelo tema “cultura” surge em função do “sucesso japonês”. Rinaldo parece ser um mestre na arte da contação de histórias. Os japoneses eram os super-heróis da época. Com superpoderes e revestidos de uma aura de mistério. Rinaldo tinha japoneses dentro de casa. Em vez de arranjar-lhes uma capa, Rinaldo tomou o quimono emprestado. Tanto se aproximou dos sócios nipônicos que virou cônsul honorário. Quer melhor história que uma empresa cuja cultura era nipônica, de nascença?

O imaginário tradicional dos japoneses disciplinados, guerreiros, samurais e sábios é reforçado dentro e fora da Empresa. A competência técnica, a qualidade, o

trabalho em equipe, que estavam na mira das grandes empresas, também. Rinaldo, contudo, usou e abusou de sua “licença poética”, ele difundiu uma categoria, a “cultura nipo-mineira”, plástica, maleável, facilitando a modelagem dos fatos conforme seus interesses e conveniências. Quando a polêmica sobre as privatizações recuperou o discurso nacionalista, Rinaldo afirmou que a Usiminas continuaria sendo uma empresa “autenticamente” brasileira. Quando os acionistas começaram a cobrar mais agilidade na internacionalização, ele se saiu com “precisamos deixar de ser imediatistas e adotar um pouco da sabedoria oriental”. Rinaldo fez da categoria “nipo” o que quis.

A categoria “mineiro” nunca é muito definida ou explicitada. O que seria especificamente “mineiro” na Usiminas? Conversando comigo, Rinaldo se saiu com um vago “amor à terra”. Talvez para reforçar o imaginário do mineiro, que “nunca abre o jogo”? A Usiminas é uma empresa de mineiros. Assim como centenas de outras. Acho, entretanto, que Rinaldo insistiu na propagação de que “sua” empresa era “nipo-mineira” porque a mineiridade, assim como a japonidade, é um imaginário repleto de ambiguidades. Ele encarnou o imaginário do “mineiro típico”, arguto, astuto, prudente, político. Tão ambíguo que cabe tudo aí dentro. Da cartola do “ser mineiro”, de “ser uma empresa (nipo) mineira”, Rinaldo também podia tirar o que quisesse, sempre que precisasse.

Deu certo, porque muita gente repete o discurso. De que a Usiminas tem uma “cultura nipo-mineira”. Sedimentada.

Apesar de todo o esforço de Rinaldo em promover a ideia de uma cultura única, relacionada com os japoneses e a atitude cidadã, sempre houve grupos e disputas. Houve conflito durante a gestão Rinaldo também. Dentro e fora da Empresa. Houve conflito entre “o pessoal da Cosipa” e “o pessoal da Usiminas”. Não posso concordar com o conceito de cultura doadora e cultura receptora. Houve choque, cultural e de poder. E ganhou quem tinha mais poder. Os compradores. Certo? Não necessariamente. Não acho que houve nem submissão completa, nem transfusão perfeita. Depois de 16 anos de iniciado o processo de aquisição e quase dez anos após a tomada do controle, as pessoas ainda se referem ao “pessoal da Cosipa” e ao “pessoal da Usiminas”, como dois grupos diferentes. Os grupos mantiveram alguma identidade, embora as pessoas desse grupo também participem, ao mesmo tempo, de vários outros grupos, na perspectiva da Fragmentação. Uma entrevistada, por exemplo, ao longo de sua narrativa, se identifica como “da Cosipa”, “mulher”, da área “x”, “técnica com cargo de gestão sem salário de gestora”, “jovem”.

Há, também, muitas certezas, significados e tipificações compartilhadas. A própria noção de que a “Cultura Usiminas”, como uma grande cultura coesa possa existir é um significado compartilhado. Nesse sentido, destaco as idéias: da Usiminas que nasceu grande; da Empresa que transformou a cidade; da Empresa que sempre se preocupou com os funcionários; da empresa-cidadã; da empresa-família; da privatização bem-sucedida; da Empresa que tinha relações de trabalho tão boas que nunca houve greve; de que a busca pelo consenso era melhor do que o confronto aberto.

Também eram compartilhadas as certezas de que a Usiminas era uma empresa de muita competência no que fazia; e que essa competência vinha do rigor no planejamento e da paciência na execução; do sistema de trabalho em equipe; da discussão técnica exaustiva e do amor à Usiminas.

E, ainda: de que, na Usiminas, uma empresa-família, para quase tudo tem jeito. O empregado não é bom de serviço? O chefe o transfere de setor. O gerente arruma uma amante? Em Ipatinga não pode ficar, porque a cidade-empresa representa o imaginário da cidade perfeita, sem conflito. Mas, se quiser, tem um cargo em Belo Horizonte. Perde a promoção, às vezes perde a gerência, mas não perde o emprego. Rinaldo assume o papel do pai que ensina, vigia e corrige, mas também protege. Dá um castigo aqui, um puxão de orelha ali, mas os filhos nunca são abandonados. Há sempre a sensação de que haverá uma nova chance.

Algumas ambiguidades compartilhadas por alguns grupos ao longo da história Usiminas: o trabalho em equipe e a hierarquia; a disciplina e a participação; a noção de família e a segregação dos bairros; o lado bom de ser família (a solidariedade e o apoio) e o lado ruim de ser família (o protecionismo); a “necessidade” da vigilância e o incômodo da vigilância.

Algumas peças do *tangran* de que poucos parecem ter conhecimento (ou preferem não usar), embora estejam disponíveis, no próprio material da Empresa ou no noticiário da época: a construção dos samurais; a gestão americana; a participação do sindicato na eleição de Rinaldo.

No entanto, as críticas à administração Rinaldo, que com certeza sempre existiram, passam a ser agrupadas sob o rótulo de *críticas à “Cultura Usiminas”* a partir do momento em que pessoas e grupos (não acredito que se trate de grupos coesos, sem contradições internas, como na perspectiva da Diferenciação) começam a sonhar com pitadas daquilo que identificam ou imaginam ser *a cultura da grande empresa moderna*. São pessoas que se encontram no grupo da segunda geração, mas não todos,



coordenadores que querem virar gerentes, gerentes que não subiram tanto quanto gostariam, assessores e dirigentes que se sentem tolhidos por Rinaldo. Essas pessoas, às vezes mais, às vezes menos organizadas, se apropriam do discurso da cultura única e também do discurso da globalização, refletido nas críticas *do mercado* e também de alguns acionistas, como a Vale, que aparecem no discurso veiculado pela imprensa de negócios.

Essas pessoas compartilham outras certezas, diferentes daquelas que Rinaldo se empenhou em divulgar, que corresponderiam às contradições propostas pela perspectiva da Diferenciação, embora não estejam localizadas especificamente em nenhum grupo. Principalmente, a certeza de que o tempo de Rinaldo já tinha passado e que era preciso mudar. A partir daí, essas pessoas reconfiguram o discurso e a história, transformando o herói Rinaldo no vilão Rinaldo. A lógica passa a ser: o que há de bom na Usiminas é “nosso”, de todos os empregados. Veio do Dr. Lanari, da *continuidade* que Rinaldo deu à cultura instituída por Lanari Jr., dos japoneses e da nossa própria mineiridade. O que é ruim é culpa do Rinaldo. O Rinaldo era assim, o Rinaldo não permitia que isso fosse feito, o Rinaldo nunca deixou isso, o Rinaldo amarrava a empresa, estava na hora de Rinaldo deixar a empresa caminhar livremente.<sup>156</sup>

Muitas pessoas compartilharam a ideia de que a *cultura da grande empresa moderna* é boa em si, de que é possível importá-la, de que um novo presidente com experiência global pode trazê-la para a Usiminas, e de que eles próprios estão preparados para agir dentro dessa nova cultura. Compartilham também da ingenuidade de que essa cultura só tivesse aspectos positivos, ou que se pudesse implantar pedaços dela, os bons pedaços. Quando chega o pacote todo, o pacote da *cultura da grande e competitiva empresa moderna*, as pessoas passam a compartilhar inseguranças, incertezas, ambiguidades. Não era bem isso que elas queriam ou não era bem esse o imaginário que tinham da *grande empresa moderna e sua cultura*?

Elas querem as práticas de RH que vêm no bojo da *cultura de grande empresa moderna*, os cursos, os treinamentos, as promoções, o recrutamento interno. Não querem, porém, se sentir descartáveis. Querem que a empresa seja ágil, mas não querem

---

<sup>156</sup> Acho que o último capítulo da tese já descreveu bem o movimento empreendido pela nova gestão para tentar desconstruir a “Cultura Usiminas”, valendo-se de novos rótulos, novas imagens, novos conceitos, como a proposta de mudanças de marca e a proposição de um “novo jeito de ser Usiminas”. Também vimos como os empregados vivenciaram este processo, a partir de múltiplas vozes. A partir daqui, conto a minha história deste momento da vida da Empresa, considerado traumático pelos entrevistados, resumindo os achados referentes ao segundo e ao terceiro objetivos da pesquisa.

cobrança para fazer tudo mais rápido. Não querem dividir os méritos (valorização individual), mas querem dividir os riscos (trabalho em equipe). Querem renovação, mas também estabilidade. Querem uma empresa mais profissional, mas que continue os tratando como gente de casa. Querem a solidariedade e a proteção da família, sem o protecionismo e o compadrio. Querem uma empresa com menos parente, mas com atmosfera de casa. Em resumo, como verbalizou um entrevistado, “se o Rinaldo tivesse continuado, mas com a modernidade que tem hoje, estaria excelente a Empresa”. Eles sonharam um sonho impossível de uma mistura perfeita de Rinaldo com Marco Antônio.

É em função tanto das certezas como das contradições e ambiguidades compartilhadas que acredito que o tema da “Cultura Usiminas”, instituído pela alta gestão no contexto da discussão sobre cultura como variável em função do sucesso japonês foi retomado pelos próprios empregados como estratégia de sobrevivência a partir da mudança de gestão.

Alguns atacaram o próprio imaginário da *cultura da grande empresa moderna*, mas, aqueles que desejavam essa cultura, criticaram a forma como a Empresa tentou implantar a nova cultura e a falta de necessidade de destruir a antiga. E, ao se sentirem ameaçados, todos se uniram para desconstruir pessoalmente Marco Antônio e a gerente de RH.

A noção de cultura passa a ser utilizada de várias formas. Os empregados que entrevistei recuperam os conceitos de cultura como civilização: Marco Antonio não teria educação, não seria civilizado. Ou seja, a Usiminas, em uma concepção reificada e personificada, como uma mãe ou uma preceptora antiga, foi capaz de *civilizar* “até bandido”, gente “que vinha de todo lado”, na época da formação da Empresa; foi capaz de trazer civilização a uma cidade (“uma ação civilizadora”); foi capaz de civilizar os primeiros engenheiros, “gente braba”, “rude”, que não conseguia tratar os operários com educação. Perdeu, contudo, um presidente “civilizado”, um “cavalheiro mesmo”, para um que, embora vindo da França, foi tido como não civilizado. Os empregados recuperam o conceito de que a cultura é social e historicamente construída. A cultura precisa ser aprendida, respeitada. Apela para o conceito de cultura como metáfora. A cultura é o que a Usiminas tem, não pode ser transformada radicalmente. A cultura é a expressão de um povo. A cultura da Usiminas é a expressão das pessoas da Usiminas. A nova gestão está agredindo a nossa cultura (nós podemos falar mal dela, os outros não), está nos agredindo.

O que entendi de tudo isso, o que ficou?

Primeiro, a noção de “Cultura Usiminas” surge nos anos 1990, com Rinaldo. Antes disso, falava-se em espírito ou sistema. A palavra cultura era reservada para se referir à diferença de cultura entre dois povos, brasileiros e japoneses. Foi Rinaldo o grande difusor do conceito de “cultura de empresa” na Usiminas.

Segundo, foi Rinaldo quem criou o imaginário da “cultura nipo-mineira” para a Usiminas, na perspectiva de cultura como metáfora, embora já houvesse, desde o início uma valorização simbólica dos sócios. Por meio do discurso, mas também da implantação de alguns ritos e utilização de alguns símbolos japoneses. Um conceito tão vago e plástico que permitiu que ele o moldasse de diferentes formas ao longo do tempo, de acordo com suas necessidades e conveniências.

Terceiro, o conceito de “cultura nipo-mineira” pegou. Este não é um conceito discutido na Empresa. E nem fora da Empresa, incrivelmente. As pessoas partem do princípio de que esse é um conceito válido.

Quarto, a Usiminas de coesa nunca teve nada. O conflito marcou a Empresa do início ao fim da história que contei. Dentro e fora da Empresa. As pessoas percebem isso, mas consideram como uma característica cultural forte da empresa o “roupa suja se lava em casa”. Que é associado tanto com o sistema japonês de trabalho quanto com o jeito mineiro de ser.

Quinto, as pessoas com quem conversei têm uma visão de configuração cultural múltipla, associando manifestações culturais específicas da Empresa com o contexto externo, percebendo sobreposições culturais e como elas mudam ao longo do tempo. Em muitos casos, as pessoas conseguem chamar essas diferenças de diferenças culturais, contrapondo diversas culturas na organização (a sede e a usina; Usiminas e Cosipa; mais velhos e mais novos). Em outros casos, referem-se a diferenças de “jeito” ou “estilo”.

Sexto, o conceito de cultura como variável foi utilizado em dois momentos. Na compra da Cosipa, quando a Usiminas teria optado por introduzir sua cultura de uma forma suave, respeitando a cultura alheia (um pouco na linha dos autores brasileiros que queriam importar o modelo japonês, mas com respeito aos traços culturais brasileiros). E, mais recentemente, quando empregados de vários grupos, com destaque para os da

segunda geração, começaram a criticar a cultura da Empresa (que estaria ultrapassada) e a desejar a importação de culturas mais modernas, associadas com a globalização.

Sétimo, a proposta de mudança de cultura trazida por Marco Antônio foi vista como ameaçadora por parte dos empregados e positiva por outra parte. Não duas partes estanques, como dois lados da mesma moeda. Pessoas mais jovens também tiveram medo, pessoas mais velhas também tiveram esperança. Pelo que percebi, aqueles que se sentiam mais preparados para enfrentar o que consideravam que era uma empresa moderna e global estavam mais animados. Independentemente da idade, do sexo, da posição.

Oitavo, a nova gestão tentou escapar de uma discussão sobre mudança de cultura, anunciada pela Exame. Possivelmente para minimizar as temíveis resistências. No lugar da cultura, entrou gestão de marca e novo jeito de ser. Não adiantou. A palavra cultura escorregou da boca de Marco Antonio algumas vezes, em discursos e nos jornais.

Nono, ao ver que as mudanças de Marco Antonio não caminhavam na direção esperada por eles, e que mudar a cultura, na visão da cultura como variável, significava acabar propositadamente com os ritos, as tradições, e os valores expressos, os empregados se agarram à ideia da cultura-cola, na perspectiva da Integração e da metáfora, como uma tábua de salvação. Os conflitos, as contradições somem do tempo presente, ficam só os significados compartilhados. Tudo o que interessa manter na empresa é incorporado no grande guarda-chuva da Cultura Usiminas. Único, indiscutível, sagrado. Alguns manifestam o desejo pelo Rinônio, a combinação perfeita do estilo Rinaldo com algumas práticas isoladas de Marco Antônio.

Décimo, os empregados familiarizados com o conceito de cultura de empresa entraram numa luta simbólica com a nova gestão pelo direito ao uso da palavra. Ganharam. Não duvido que a palavra cultura tenha sido “proibida” na Empresa. O sindicato e alguns empregados da usina optaram por desconstruir o “novo jeito de ser”, travando também uma luta simbólica pela conotação positiva/negativa de mudança. Ganhou a conotação negativa.

Décimo primeiro, a união faz a força. Os empregados, o sindicato e Rinaldo utilizaram diversas estratégias diferentes e complementares e, com algum nível de orquestração que jamais será totalmente revelado, apelaram para os sócios japoneses que continuam não gostando de escândalo, para o Estado na figura do Ministério Público, para a imprensa, via vazamento de informações, para o governo mineiro ... e

Marco Antonio efetivamente caiu. Ainda assim, é patente a demora dos empregados na denúncia à Justiça dos casos de assédio (denúncia que pode ser mantida em sigilo e, de fato, foi), revelando um processo de violência simbólica que pode ser justificado a partir não só do medo da demissão, mas também da dificuldade em expor a Usiminas, empresa-mãe, empresa-família.

(E, relativamente à queda do novo presidente, resta uma dúvida. Será que Marco Antonio já não foi colocado na Usiminas com um papel determinado, e sua saída, em dois anos, já não estaria prevista desde o início, pelo menos por parte dos acionistas? O presidente que vai para cortar cabeças, demolir o que for possível e deixar meio caminho andado para o próximo? Não tendo a acreditar nisso. As últimas falas de Marco Antonio são raivosas. Acho que ele exagerou no tom e no ritmo da mudança que se pediu que ele fizesse e realmente caiu. Não saberemos nunca. No mundo empresarial também há bons atores.)

De um lado, assumiu um desafeto público de Rinaldo, então não se pode falar que tenha havido uma vitória completa do antigo presidente. Por outro, o novo presidente deu recados em público de que “iria mais devagar”, novamente apelando para a noção de cultura comparativa, ou traço cultural. Segundo ele próprio, seria “mais mineiro” do que o antecessor. Como a categoria é ambígua e ele só explicitou o “gosto pelo diálogo” e a “busca de paz e serenidade”, fica implícito tudo o mais que aqueles que torciam para a saída de Rinaldo quiserem imaginar, que caiba dentro do imaginário do mineiro.

Décimo segundo, o imaginário da cultura nipo-mineira saiu mais forte do que nunca. Foram os japoneses que vieram em socorro dos mineiros. E o novo novo presidente, tão mineiro quanto os demais, assumiu ressaltando sua mineiridade. Ganhou o discurso da negociação, da flexibilidade, do ritmo lento mas seguro, da política. O que não significa muita coisa, na prática. Mas isto é outra história ...

Não foram os doze trabalhos de Hércules, mas foi o que pude perceber, o que aprendi.

Do ponto de vista teórico, espero ter contribuído com a nossa área de pesquisa, especificamente com os Estudos Organizacionais, ao propor uma abordagem do tema cultura que conjuga a visão da múltipla configuração cultural em uma perspectiva histórica e a partir de uma narrativa de múltiplas vozes. Em um momento em que os estudos de cultura voltam a ganhar relevância na área da administração resgatando a perspectiva da cultura como variável, na vertente comparativa, dessa vez, em função do

discurso da globalização, acredito que é importante contribuir com um trabalho que refuta essa visão, mantendo viva essa saudável “disputa simbólica”.

Busquei problematizar a discussão da relação da “cultura brasileira” com a *cultura organizacional das empresas brasileiras*. Procurei mostrar como o tema da cultura brasileira, trazido no bojo da discussão sobre a cultura organizacional em função do “sucesso japonês”, iniciou-se na administração a partir da incorporação de elementos pontuais da obra de antropólogos brasileiros, muitos situados em paradigmas diferentes, ou opostos, na própria antropologia. A utilização de conceitos antropológicos de maneira inapropriada na administração já foi criticada por diversos autores. No entanto, espero ter avançado ao mostrar como as discussões iniciais sobre cultura brasileira e cultura organizacional instauraram uma nova discursividade na administração, criando certezas e verdades históricas sobre a “cultura brasileira”. Certezas essas apropriadas não apenas pelos pesquisadores taxados de funcionalistas. Na mesma linha, a discussão sobre “cultura mineira” e “cultura japonesa” vistas como imaginários pretendeu mostrar como tais conceitos têm sido utilizados de forma reificada. Espero que a desconstrução dessas histórias provoque reflexões no campo.

Ao utilizar a visão da múltipla configuração cultural, a perspectiva histórica e a utilização de narrativas de múltiplas vozes de forma combinada, espero ter contribuído tanto no aspecto teórico como metodológico. Acredito que a realização de trabalhos que levem em conta a perspectiva histórica é cada vez mais necessária, na medida em que ela representa uma possibilidade de articulação entre os níveis micro e macro de análise, bem como entre agente e estrutura. Da mesma forma, considero que a valorização de múltiplas vozes, localizadas *fora das fronteiras* da organização, no espaço e no tempo, é inovadora e permite ampliar de forma considerável a visão do pesquisador. Espero ainda ter contribuído com um estudo que não só *dá voz* aos empregados, mas parte do princípio de que eles têm não só o conhecimento dito empírico, mas também um conhecimento construído e sistematizado sobre os fenômenos que vivenciam, embora não tenham, com frequência, acesso às tantas palavras que nós, pesquisadores, utilizamos para nomeá-los.

Espero que as histórias da Usiminas, reunidas e discutidas nesta tese, sejam consideradas úteis e proveitosas por outros pesquisadores, interessados em discutir as culturas das organizações a partir de uma visão que inclui os empregados como sujeitos e que não desconsidera o poder, embora evite uma visão reducionista e maniqueísta do mesmo.

Tenho o desejo de esperar que este trabalho chegue a alguns gestores, e quiçá, a alguns consultores, principalmente aqueles mais seguros da noção de cultura como variável e de métodos e técnicas de mudança, na esperança de desconstruir um pouco de suas certezas, levantar dúvidas e suspeitas e, quem sabe, tornar suas ações e recomendações um pouco menos assertivas e um pouco mais reflexivas.

Espero que as lacunas nessas histórias sejam acolhidas como próprias da realidade, embora pouco comuns na reflexão científica da realidade. E, talvez, você, leitor, consiga preencher algumas, com suas informações, os seus *insights*, as suas críticas. Eu apreciaria discuti-las.

Espero que as confissões sobre os caminhos cheios de curvas que percorri sejam úteis a outros doutorandos e mestrados e os encorajem a acolher as incertezas, as contradições e as ambiguidades, mais do que a escamoteá-las.

Espero ainda que a forma de escrever a tese contribua para uma reflexão sobre o nosso modo de contar histórias, no Brasil, uma vez que ainda somos muito poucos aqueles que requerem o direito de usar a primeira pessoa, assumir seu estilo pessoal de escrita e (tentar) tornar o texto científico (um pouco) menos enfadonho.

As limitações desta pesquisa são imensas e evidentes. Eu gostaria de ter tido tempo (e permissão) para fazer uma observação participante. Entretanto, ouvindo o conselho de diversos colegas que tiveram dificuldades com isso, optei por nem tentar. Gostaria de ter entrevistado operários em Ipatinga. Gostaria de ter ido à Cosipa e a outras empresas do grupo Usiminas. Gostaria de ter podido entrevistar as mesmas pessoas em vários momentos do tempo diferente. E ter voltado a elas depois que Marco Antonio caiu. Nada disso foi possível, por limitações de tempo e de recursos financeiros. Agora, com a finalização do processo, pretendo contar essa versão da história da Usiminas a todos aqueles que me receberam, com tanta abertura, como uma forma de agradecimento por terem me contado suas histórias e me dedicado tempo e atenção. Lamento realmente não poder convidar Rinaldo para essa apresentação, falecido durante o processo de revisão do texto da tese.

Como sugestão de novos estudos, há uma lista.

Acho que seria interessante fazer a mesma pesquisa só na Cosipa. Penso que seria interessante fazer a pesquisa, nessa mesma perspectiva, em outras empresas siderúrgicas que foram compradas por grupos internacionais. Eu mesma pretendo voltar a esta Empresa, para novas pesquisas, acredita? Ouvir todo mundo de novo, e mais outras pessoas. Analisar o discurso do atual presidente, ver o que anda acontecendo por

lá ... Concordo com Rinaldo, quando ele diz que, quando alguém se envolve com a Usiminas, se apaixona.



## REFERÊNCIAS

AINSWORTH, Susan; HARDY, Cynthia. Discourse and identities. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

A ESTRUTURA do sistema Nacional de Informações (SNI). 27 de agosto de 2010. Disponível em: < <http://imprensaelutaarmada.com/2010/08/a-estrutura-do-sistema-nacional-de-informacoes-sni/> > Acesso em: 26 mar. 2011.

AKTOUF, Omar. **A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os prejuízos do Rei Lear nas organizações)**. Organização e Sociedade, Salvador, v.3, n.4, 1995

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. (Org.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. Organização da edição brasileira, revisão técnica Ofélia de Lanna Sette Tôrres; tradução Arakcy Martins Rodrigues et. al. São Paulo: Atlas, 1993, V.2.

ALBERTI, Verena. Beyond the versions: possibilities of the narrative in oral history interviews. Rio de Janeiro: CPDOC, 2004. 10f. Trabalho apresentado na XIIIth International Oral History Conference “Memory and globalization”. Rome, Italy, 23-26 2004.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. Revista de Administração de Empresas, v.43, n.2, p.64-77, abr./maio/jun. 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1419&Secao=ORGANIZA&Volume=43&Numero=2&Ano=2003>> Acesso em: 02 dez. 2010.

ALMEIDA, A. L. Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos” In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

ALMEIDA, Ana Luisa. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. 361 folhas. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/UFMG. Belo Horizonte.

ALMEIDA, Monica Piccolo. **Reformas neoliberais no Brasil: a privatização nos governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2010.

ALVES, Giovanni. Do "novo sindicalismo" à "concertação social" ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n.15, p. 111-124, nov. 2000.

ALVESSON, Mats. Organizational culture and discourse. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

ALVESSON, Mats; BERG, Per Olof. **Corporate culture and organizational symbolism: an overview**. Berlin; New York: de Gruyter, 1992.

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1995.

ANDRADE, André Chaves. Investimento social privado que contribui para o desenvolvimento local. In: Trabalho apresentado na IV Mostra FIESP/CIESP da Responsabilidade Socioambiental, São Paulo, 24 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/socioambiental/24-agosto.htm>> Acesso em: 08 abr. 2011.

ANDRADE, Maria Lúcia Amarante de; CUNHA, Luiz Maurício da Silva. O setor siderúrgico. Ourinhos: UNESP, 2002. Disponível em:<[http://www.ourinhos.unesp.br/gedri/biblioteca/outros/artigos/andrade\\_01.pdf](http://www.ourinhos.unesp.br/gedri/biblioteca/outros/artigos/andrade_01.pdf)> Acesso em: 14 abr. 2011.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: Seu Entendimento e seus Impactos no Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras. IN: EnANPAD, XXIX, Brasília. **Anais...**Brasília, ANPAD, 2005

ARRUDA, Carlos; ROSSI, Anderson; SAVAGET, Paulo. **Casos de inovação: Usiminas**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2010.

ARRUDA, Maria A. do Nascimento. **Mitologia da mineiridade**. O imaginário mineiro na vida política e cultural do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1990.

ASSOCIAÇÃO DOS CÔNSULES DO BRASIL. O Cônsul. S.l, 2008. Disponível em: [http://www.aconbras.com.br/assoc-oconsul\\_1.htm](http://www.aconbras.com.br/assoc-oconsul_1.htm) Acesso em: 28 mar. 2011.

BAKHTIN, M. **Speech genres and other late essays** [C. Emerson, trans.]. Minneapolis:University of Minnesota Press, 1986.

BALANÇO SOCIAL. Ibase. Disponível em: <[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)> Acesso em: 14 abr. 2011.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n.1, p. 93-117, jan. 1997.

BARROS, B. T; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BAUER, M. W; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002

BEÇAK, Peggy. **Evolução das relações comerciais Brasil- Estados Unidos de 1945 a 1995**: no contexto da política externa e dos “interesses nacionais”. 2007 387 folhas. Tese (Doutorado em História) – USP. São Paulo

BECATTINI, Vlória Idelfonso. **Origens e influência da responsabilidade social corporativa em siderúrgicas mineiras**. Belo Horizonte: FUMEC, 2006.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOJE, David M. **Narrative methods for organizational and communication research**. New Mexico State University: SAGE Publications, 2000.

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 997-1.035, aug. 1995

BOJE, David M. The storytelling organization: a study of story performance in na office-supply firm. **Administrative Science Quartely**, [S.l.], v.36, Issue 1, p. 106-126, Mar. 1991.

BORGES, Ricardo Cesar de Oliveira;BORGES, Vívyann Bezerra;BORGES, Francisco Cesar de Mattos.O Panorama de estudos acadêmicos em Cultura organizacional no século XXI: um levantamento nos anais dos ENANPADS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte, ANPAD, 2008.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In:

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMARA, Guilherme Augusto Nunes. **Fusões e aquisições**. Análise do desempenho, da performance e da competitividade: Estudo de Caso do Sistema Usiminas. Belo Horizonte: UFMG/ CEPEAD, 2007.

CARRIERI, A. de Pádua et al. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Economia e Gestão**, v. 6, n. 12, 2006.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, [S.l.] v.4,n.1,p.38-50, jan./ jun. 2002.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues (Orgs.). **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O fim do "mundo Telemig"**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326f. Tese (Doutorado em Administração) - UFMG/ FACE. Belo Horizonte.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PAULA, Ana Paula Paes de; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p.127-144, abr./jun. 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Rev. adm. contemp.** [online]. [S.l.], v.5, n.spe, p. 81-102, 2001.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001b. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=3183&cod\\_evento\\_edicao=5](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3183&cod_evento_edicao=5)> Acesso em: 11 mar. 2011.

CARRION, Rosinha Machado. **Participação ou manipulação: um estudo de caso**. 1984, 111 folhas. Tese (Doutorado em Economia e Estatística) - Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre.

CARVALHO NETO, Antônio. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO NETO, Antônio. **A negociação coletiva como expressão das relações de trabalho**: Estudo do Caso Brasileiro de 1992-98. Belo Horizonte: UFMG/ CEPEAD, 1999.

CARVALHO, Vanderlei Souza. **Imprensa e neoliberalismo no Brasil (1995-1998)**: o posicionamento da revista Veja no primeiro governo FHC. 2004. 175 folhas. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CAVEDON, Neusa Rolita. **“Administração de Toga”**: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM. Org\ORG08.doc.

CAVEDON, Neusa Rolita. O singular e o plural presentes na cultura organizacional de uma universidade particular. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues (Orgs). **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.

CAVEDON, Neusa Rolita; CRAIDE, Aline; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Culturas Organizacionais em uma Empresa Familiar do Ramo Leiteiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, IV, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, ANPAD, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=4380&cod\\_evento\\_edicao=18](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4380&cod_evento_edicao=18)> Acesso em: 30 nov. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita; DAVEL, Eduardo; PEREIRA, Maria Tereza Flores. Cultura organizacional e corporeidade: etnografia do ritual da cerveja após o trabalho. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=7268&cod\\_evento\\_edicao=33](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=7268&cod_evento_edicao=33)> Acesso em: 01 dez. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues (Orgs). **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza S. Tricotando as redes de solidariedade”: as culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.13, n.39, 2006. Disponível em:

<<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=213&layout=abstract>> Acesso em: 06 dez. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, ANPAD, 2000. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=4289&cod\\_evento\\_edicao=4](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4289&cod_evento_edicao=4)> Acesso em: 03 dez. 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=1397&cod\\_evento\\_edicao=8](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=1397&cod_evento_edicao=8)> Acesso em: 3 dez. 2010.

CENTRO DE ESTUDOS DO TRABALHO. **O massacre de Ipatinga**. Petrópolis: Vozes, 1982

CÍCERO, Antônio. As ilusões pós-modernistas. Folha de São Paulo, São Paulo, 24 jul. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq2407201030.htm>> Acesso em: 14 abr. 2011.

COELHO, Leonardo Leopoldo Costa. Os diversos olhares sobre o espaço criança esperança de belo horizonte: As imagens percebidas de seus públicos de relacionamento. Belo Horizonte: PUC MINAS/ Fundação Dom Cabral, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_CoelhoLL\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CoelhoLL_1.pdf)> Acesso em: 14 abr. 2011.

CONVAÇO. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.convaco.com.br/aempresa.aspx>> Acesso em: 14 abr. 2011.

CÔRREA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n.1, jan./mar. 2007.

CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. Privatização e mercado de trabalho no Brasil: o caso dos engenheiros da indústria automobilística e minero-metalúrgica de Minas Gerais. In: Colóquio organizado por GREITD, Universidade de Paris I (IEDES), Paris, jun. 2000. Disponível em: <<http://greitd.free.fr/communicationscolloque/crivellaridoc.doc>> Acesso em: 5 abr. 2011.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DAMATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983

DEAL, T. and KENNEDY, A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DEZEM, Rogério. Matizes do 'Amarelo': elementos formadores do imaginário sobre o japonês no Brasil. São Paulo: Humanitas, 2005. Disponível em: <[http://www.usp.br/proin/download/artigo/artigo\\_matizes\\_amarelo.pdf](http://www.usp.br/proin/download/artigo/artigo_matizes_amarelo.pdf)> Acesso em: 26 mar. 2011.

DIÁRIO DA TARDE. **Usiminas**. Rinaldo assume presidência defendendo à privatização. 01 maio 1990

DIÁRIO DO AÇO. **Contenção**: Usiminas corta até cafezinho. 01 maio 1990a

DIÁRIO DO AÇO. **Não vamos aceitar o autoritarismo**. 12 de dezembro de 2009a

DIÁRIO DO AÇO. **Mudanças radicais**. 05 de dezembro de 2009b

DIÁRIO DO AÇO. **PDV da Usiminas tem mais de 500 adesões**. 26 de maio de 2009c

DIÁRIO DO AÇO. **Rinaldo afirma que a Usiminas não teme o processo de privatização**. 10 abr. 1990b

DIÁRIO DO AÇO. **Rinaldo garante que "girafão" será pago**. 01 mai. 1990c

DIÁRIO DO AÇO. **Rinaldo merece**. 26 abr. 1990d

DIÁRIO DO AÇO. **Usiminas descarta demissões apesar de ajustes econômicos**. Ipatinga, 28 mar. 1990e

DIÁRIO DO AÇO. **Usiminas reafirma que as demissões são inevitáveis**. 28 de maio de 2009d

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Usiminas quer processo (de privatização) sem traumas**. 01 maio 1990

DIÁRIO DO RIO DOCE. **Usiminas adia férias e pagamento de "girafão" para controlar despesas.** 05 abr. 1990

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DONADONE, Julio César. A apropriação e recontextualização de práticas organizacionais. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.

DOWBOR, Ladislau. A crise financeira sem mistérios: Convergência dos dramas econômicos, sociais e ambientais. 01 de julho de 2009. Disponível em: <<http://dowbor.org/artigos.asp>> Acesso em: 14 abr. 2011.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management.** New York: Harper & Row, 1954

DULCI, Octávio Soares. As elites mineiras e a conciliação: a mineiridade como ideologia. **Ciências Sociais Hoje.** Anuário de antropologia, política e sociedade. São Paulo: ANPOCS: Cortez, 1984.

DUPUIS, J.-P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo nas organizações.** Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.v.3

EPONINE, Cássia. Usiminas demite mais 810. **Jornal Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 27 maio 2009.

ESTADÃO ONLINE. Nippon Steel comprará da Vale fatia de 5,9% na Usiminas. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco314831,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco314831,0.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2009.

ESTADO DE MINAS. Itamar apoia nome de Rinaldo para Usiminas. 17 abr. 1990a

ESTADO DE MINAS. Usiminas pronta para a privatização. 01 mai. 1990b

ESTATUTO SOCIAL. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:B2t26ef3GxQJ:usiminas.infoinvest.com.br/modulos/doc.asp%3Farquivo%3D01432080.WAN%26doc%3Dian020.doc%26language%3Dptb+estatuto+social+usiminas&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESifYz1SgeGDvYv1WXmboIuCd6hdi6g4m6rDYJ\\_7NNjOdd4N03hamHIHrDIy4jsO6yePceFzVXF6iT1lsm1QCe4Qs6YWU9hB6Tx9czJTMra2B9D4S1Kjw38gpIzP9u\\_ReWr\\_d-QQ&sig=AHIEtbRGnOKMhA4BCHiCi4v0pCHrlcY-ZA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:B2t26ef3GxQJ:usiminas.infoinvest.com.br/modulos/doc.asp%3Farquivo%3D01432080.WAN%26doc%3Dian020.doc%26language%3Dptb+estatuto+social+usiminas&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESifYz1SgeGDvYv1WXmboIuCd6hdi6g4m6rDYJ_7NNjOdd4N03hamHIHrDIy4jsO6yePceFzVXF6iT1lsm1QCe4Qs6YWU9hB6Tx9czJTMra2B9D4S1Kjw38gpIzP9u_ReWr_d-QQ&sig=AHIEtbRGnOKMhA4BCHiCi4v0pCHrlcY-ZA)> Acesso em: 08 abr. 2011.

EXAME.COM. Sobre. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/sobre/>> Acesso em: 08 abr. 2011.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. S.O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. IN: MACHADO, I. L. (Org.). **Análises de discursos:** sedução e



persuasão. Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq, n.13, 1993. Cadernos de Pesquisa do NAPq.

FARIA, Maria Auxiliadora; PEREIRA, Lígia Maria Leite. **Amaro Lanari Júnior: pensamento e ação de um siderurgista**. Belo Horizonte: C / Arte, 2002.

FELDMAN, Martha. The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. IN: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

FIORIN, José Luiz. Língua, discurso e política. ALEA, v. 11, n. 1, p.148-165, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/alea/v11n1/v11n1a12.pdf>> Acesso em 25/03/2011

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1988

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 2004. Coleção Especial.

FIORIN, José Luiz. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2006.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: Jogando com cultura organizacional. IN: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2001, v.2.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Ana Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.

FORNARI, Mara; ALVES, Francisco. Usiminas revê planos e anuncia nova identidade. **Brasil Mineral**, p.68-76, mar. 2009.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão** (em português). 36ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Power knowledge**. New York: Pantheon, 1980.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Henrique e OLIVEIRA, Miriam. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; BARBOSA da SILVA, Anielson (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Silvio Júlio Cavaltanti. Vinte e sete anos de transformações das significações culturais em uma empresa multinacional do setor de eletrônica ao consumidor: um estudo longitudinal. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.

FREYRE, G. **Casa grande & senzala**. 46. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FUNDAÇÃO GORCEIX. Site institucional da Fundação Gorceix. Portal. Disponível em: <[http://www.gorceix.org.br/portal/html/instituicao08/historico\\_fg08.html](http://www.gorceix.org.br/portal/html/instituicao08/historico_fg08.html)> Acesso em: 02 fev. 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Fundação João Pinheiro divulga PIB dos municípios de Minas Gerais. 16 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/index.php/banco-de-noticias/36-noticias-em-destaque/942-fundacao-joao-pinheiro-divulga-pib-dos-municipios-de-minas-gerais>> Acesso em: 27 mar. 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Usiminas conta sua história**. Belo Horizonte: Assessoria de Comunicação Social Usiminas, 1990.

FURTADO, Raquel Alves. **Responsabilidade Social Empresarial com público interno: a percepção dos empregados da Promon**. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_FurtadoRA\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FurtadoRA_1.pdf)>

GABRIEL, Yiannis. Narratives, stories and texts. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L (Eds). **The sage handbook of organizational discourse**. London: Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

GARCIA, Fernando C. **Organização da produção, poder e controle**: um estudo de caso no setor siderúrgico de Minas Gerais. Convênio DCA-FACE-UFMG-FINEP: Projeto Tecnologia e processos organizacionais. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1984. Relatório de Pesquisa.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GASPAR, Malu. A batalha de Rinaldo contra a Vale. **Revista Exame**, 05 out. 2006.

GASPAR, Malu. O presidente, o consultor e o racha. **Revista Exame**, p. 48-51, 27 jan. 2010.

GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre antropologia**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

GIANNOTTI, Vito. **Medeiros visto de perto**. São Paulo: Brasil Urgente, 1994.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984

GIRARD, Alessandra. **A influência da comunicação na reputação corporativa do banco Itaú**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). PUC Minas. Belo Horizonte.

GODOI, Christiane Kleinubing. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. IN: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

GONÇALVES, Rogério Bessa. O sincretismo de culturas sob a ótica da arquitetura vernácula do imigrante japonês na cidade de Registro, São Paulo. *Anais do Museu Paulista*, São Paulo, v.16, n.1, p. 11-46. jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v16n1/02.pdf>> Acesso em: 2 fev. 2011.

GRANT, D.; KEENOY, T. e OSWICK, C. Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. In: GRANT, D.; KEENOY, T. e OSWICK, C (Eds). **Discourse and organization**. London: Sage, 1998, p. 1-14.

GRANT, David et al. Introduction: organizational discourse: exploring the field. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L. (Orgs). **The sage handbook of organizational discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

GUATIMOSIM JUNIOR, Gil. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Gil Guatimosim Junior. Rio de Janeiro, 23. mar. 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

HARDY, Cynthia. Researching Organizational Discourse. *Int. Studies of. Mgt. & Org.*, v.31, n.3, p. 25-47, Fall 2001

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. Tradução: Vitarque Lucas Coêlho e Tomaz Assmar Santos. IN: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson. Discourse and Power. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L. (Orgs). **The sage handbook of organizational discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

HECKSCHER, Charles C. **The new unionism: employee involvement in the changing corporation**. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.

HOFSTEDE, Geertz. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Fall 1983. p. 75-89.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, c1997.

HOFSTEDE, Geert H. The Cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Fall 1983.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HSBC. O futuro da aposentadoria em um mundo com expectativa de vida cada vez maior. Disponível em: <[http://www.hsbc.com/1/PA\\_1\\_1\\_S5/content/assets/retirement/2005\\_for\\_report\\_brazilian.pdf](http://www.hsbc.com/1/PA_1_1_S5/content/assets/retirement/2005_for_report_brazilian.pdf)> Acesso em: 08 abr. 2011.

IBGE. Ipatinga - MG: Dados básicos, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 27 mar. 2011.

IBGE. Ipatinga - MG: Produto Interno Bruto dos Municípios, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 27 mar. 2011.

INSTITUTO AÇO BRASIL. Publicações. Vários anos. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/index.asp>> Acesso em: 27 mar. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. 2º Encontro Nacional de Siderurgia 09. São Paulo, 24 e 25 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ibs.org.br/encontro2009/>> Acesso em: 13 abr. 2011.

INDG. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Quem Somos. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/sobreindg/quemsomos.asp>> Acesso em: 02 fev. 2011.

ISO. International Organization for Standardization. About us. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/about.htm>> Acesso em: 07 fev. 2011.

JUNQUILHO, Gelson Silva; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. "Carta de Valores" e a tentativa de "integração" no mundo da gestão: um estudo de caso. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.

KATO, Hirokazu. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Hirokazu Kato. Belo Horizonte, 22 abr. 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

KAUFMAN, Bruce E. The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. **Human Resource Management Review**. v. 11, p.505-533, 2001.

KIRSCHNER, Ana Maria; PEREIRA, Denise de Castro. **As consequências do ideário neoliberal na siderurgia mineira: a Usiminas privatizada**. Caxambu: ANPOCS, 2004.

KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C.K. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. Cambridge: Harvard University Press, 1952.

LANARI JUNIOR, Amaro. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Amaro Lanari Junior. Brasília, 13 maio 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

LANARI JÚNIOR. **Memória e história**. Visões de Minas. Depoimento: Amaro Lanari Júnior. Belo Horizonte, 14 jun. 1995. Entrevista a Lígia Maria Leite Pereira e Érika de Faria

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999.

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues et al. Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2006, v. 40, n. 3, p. 357-384. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31247.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2010.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LOPES, Lucas. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Lucas Lopes. Rio de Janeiro, 12 dez. 1986. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

MAANEN, John Van. The smile factory: work at Disneyland. In: FROST, Peter J. et al. (Orgs). **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da e CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2005, vol.9, n.spel, pp. 9-39. ISSN 1982-7849 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)> Acesso em: 03 dez. 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise de discurso**. Tradução Márcio Venício Barbosa, Maria Emília Amarante Torres Lima. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MARANHÃO, Ricardo. Novo governo deve iniciar privatização pelas siderúrgicas. **O Globo**. Rio de Janeiro, 22 fev. 1990.

MARQUES, Antonio Luiz. Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros. In: III CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO – ALAST. Buenos Aires. **Anais...**Buenos Aires: ALAST, 2000.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992

MARTIN, Joanne. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. Tradução Carmem Penido. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2001, v.2.

MASSIMO, Kátia. Não jogo para a platéia. Revista Encontro, Edição 104, Janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.revistaencontro.com.br/edicao/104/nao-jogo-para-a-plateia>> Acesso em: 30 mar. 2011.

MCDONALD, Peggy. The Los Angeles olympic organizing committee: developing organizational culture in the short run. In: FROST, Peter J. et al. (Orgs). **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

MERTON, Robert K.: The unanticipated consequences of purposive social action. **American Sociological Review**, I, p. 894-904, 1936.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, Nov. 1987.

MICHAELIS. Kibutz. Dicionário de Português. S.l.: Melhoramentos, 2009. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=kibutz>> Acesso em: 28 mar. 2011.

MIRANDA, Luiz Carlos. Mudanças na Usiminas. **Informativo SINDIPA**, n. 351, Ipatinga, 01 abr. 2008

MISOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.5, n.11, p. 77-96, dez. 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel Pinto. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, Henrique. Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, VI, Florianópolis. Anais... Florianópolis, ANPAD, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=11470&cod\\_evento\\_edicao=51](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=11470&cod_evento_edicao=51)> Acesso em: 1 dez. 2010.

NAKAGAWA, Hisayasu. **Introdução à cultura japonesa**: ensaio de antropologia recíproca. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

NAKAMAKI, Hirochika. Administração de empresas no Japão: aspectos históricos e religiosos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 62-66, nov./dez. 1992.

NUCCI, Priscila. Os intelectuais diante do racismo antinipônico no Brasil - Textos e silêncios. 2000. 153p. Dissertação (Mestrado em História) – UNICAMP. Campinas.

OCADA, Fábio Kazuo. **A cultura e o habitus japonês**: ingredientes da experiência. Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, Ouro Preto, Minas Gerais, 4 a 8 de novembro de 2002.

OLIVA, Eduardo. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de recursos humanos. **RAC**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2002.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. **Empresas na Sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Vanessa C. P. Privatizações, emprego e negociações coletivas na siderurgia mineira na década de 90: estudos de caso em duas siderúrgicas desestatizadas. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 3, Buenos Aires, 2000. **Anais...** Buenos Aires: ALAST, 2000.

ORLANDI, E. P. (Org.). **Discurso fundador**. Campinas: Pontes, 1993

ORLANDI, Eni Puccinelli. Vão surgindo sentidos. In: ORLANDI, Eni Puccinelli (Org). **Discurso fundador**: a formação do país e a construção da identidade nacional. 3.ed. Campinas, SP: Pontes, 2003.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, mar. 1996

OUCHI, W. Theory Z. **Reading**. Mass.: Addison-Wesley, 1981.

PACHECO, Gabriel de Andrade Janoti. **Programa de história oral**: entrevista [ago. 1994]. Entrevistadora: Lígia Maria Leite Ferreira. Belo Horizonte: UFMG, 1994.

PACHECO, Gabriel Janot. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Gabriel Andrade Janot Pacheco. Belo Horizonte, 10 fev. 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PARDINI, Daniel Jardim. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/ UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

PARDO, Rosângela. A privatização do setor siderúrgico no Brasil na década de 90 e os impactos sobre a geração de empregos no setor. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo. Anais...São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/139.pdf>> Acesso em: 21 fev. 2011.

PARKER, M. Postmodern organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**, v. 13, n. 1, p. 1-17, 1992.

PASCALE, R. e ATHOS, A. **The art of japanese management**. New York: Warner, 1981.

PAULA, Elis Regina de; STAUB, Irineu Dário. A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. In: XXIX ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. [Anais eletrônicos...] Brasília: DF, 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=30&cod\\_evento\\_edicao=9&cod\\_edicao\\_trabalho=415](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=415)> Acesso em: 2 fev. 2011.

PAULA, Elis Regina. A percepção dos executivos expatriados italianos sobre a gestão brasileira. Belo Horizonte: UFMG/ CEPEAD, 2005. Disponível em: <[http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=209](http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=209)> Acesso em: 6 fev. 2011.

PÊCHEUX, M. **Discurso: estrutura ou acontecimento**. Trad. bras. Campinas: Pontes, 1990.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

PECONICK, Jayme de Andrade. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Jayme de Andrade Peconick. Belo Horizonte, 6 abr. 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

PEREIRA, Carlindo M. **O massacre de Ipatinga**. São Paulo: Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, 1985.

PEREIRA, Denise de Castro. **Cidade e empresa: interações**. III Seminário Internacional Organizações e Sociedade: Inovações e Transformações Contemporâneas Porto Alegre, 11 a 14 de novembro 2008b.

PEREIRA, Denise de Castro. Empresa, cidade e cidadania: construções e deslocamentos de lugares de poder. 2008a. 313 folhas. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - UFRJ/IFCS/PPGSA. Rio de Janeiro.

PEREIRA, Denise; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Espaço religioso e espaço turístico: significações culturais e ambigüidades no santuário do Caraça/MG. Revista Organizações e Sociedade, Salvador, v.12, n.34, 2005. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=614&layout=abstract>> Acesso em: 06 dez. 2010.



PETERS, T. e WATERMAN, B. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PHILLIPS, N. & HARDY, C. **Discourse analysis: investigating processes of social construction**. Newbury Park, CA: Sage, 2002.

PNDU Brasil. Tabelas de ranking do IDH-M, 2000. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>> Acesso em: 27 mar. 2011.

POZZEBON, Marlei. The influence of structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.2, mar. 2004.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Tradução: Jader Cristino de Souza Silva; Marcos Cerqueira Lima. IN: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. Organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

REED, Mike. Getting real about organizational discourse. In: GRANT, D., HARDY, C., OSWICK, C., PUTNAM, L. (Orgs). **The sage handbook of organizational discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, 2004.

REVISTA EXAME. Desconstruindo Rinaldo. Ed. 920. 12 de junho de 2008

REVISTA EXAME. Está ruim...e pode piorar. Ed. 940. 02 de abril de 2009

REVISTA EXAME. Parceria Complexa. 9 mar. 1988. Disponível em: <<http://www.japao100.com.br/arquivo/parceria-complexa/>> Acesso em: 14 abr. 2011.

REVISTA PORTUÁRIA. Produção de aço do País deve ser recorde este ano. Economia e Negócios. 24 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=noticias&n=zCUmU>> Acesso em: 10 abr. 2011.

REVISTA VEJA. O técnico Vicente. 21 mar. 1990

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.

ROCHA, Marcelo de F. A. **A longa luta contra o esquecimento: o massacre de Ipatinga**. 2006, 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Belo Horizonte.

RODRIGUES, Maria S. P.; LEOPARDI, M. T. **O método de análise de conteúdo**. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs). **Estudos**

**organizacionais:** novas perspectivas para a administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

RODRIGUES, Suzana Braga. **O chefinho, o telefone e o bode:** autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG, 1991. 2vs.

ROMANO FILHO, Demóstenes. Amaro Lanari Junior: Um técnico por tradição na racionalização do trabalho. **Estado de Minas**, Suplemento Econômico Financeiro, 8 de abril de 1965. IN: USIMINAS JORNAL, n.1, 01 de maio de 1965.

SAAD, Malu. Um não à privatização: funcionários vão à Brasília brigar pela Usiminas. **Hoje em Dia**, Ipatinga, 24 mar. 1990.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local:** a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2009. (manuscrito)

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. **Family Business Review**, v. 8, n. 3, p. 221-238, 1995.

SILVA JUNIOR, Annor da; MESQUITA, José Marcos Carvalho. Focus Group. In: GONÇALVES, Carlos Alberto (Org). **Nume** (prelo), Cepead/ Cad, UFMG, 2007.

SILVA, Jovino Moreira. Desenvolvimento humano e desenvolvimento econômico III. 11 de outubro de 2008. Disponível em: <<http://jovinodash.blogspot.com/2008/10/desenvolvimento-humano-e.html>> Acesso em: 26 mar. 2011.

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Agora é oficial. **Informativo SINDIPA**, n. 360, Ipatinga, 04 jul. 2008a

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Crise já ameaça metalúrgicos. **Informativo SINDIPA**, n. 395, Ipatinga, 30 dez. 2008.d

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Negociação sim... Intransigência, não! **Informativo SINDIPA**, n. 426, Ipatinga, 19 mai. 2009a.

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Por que as negociações com a Usiminas emperraram. **Informativo SINDIPA**, n. 382, Ipatinga, 19 nov. 2008c

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Usiminas insinua implantação de turno fixo. **Informativo SINDIPA**, n. 366, Ipatinga, 07 ago. 2008b

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Sinal de alerta. **Informativo SINDIPA**, n. 384, Ipatinga, 22 nov. 2008e

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). 30 milhões para a nova logomarca. **Informativo SINDIPA**, n. 412, Ipatinga, 20 mar. 2009b.

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). O que a Usiminas pretende fazer. **Informativo SINDIPA**, n. 398, Ipatinga, 27 jan. 2009c.

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). O momento é crítico e pode ficar ainda pior. **Informativo SINDIPA**, n. 409, Ipatinga, 06 mar. 2009d

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Demissões da Usiminas repercutem em todo país. **Informativo SINDIPA**, n. 411, Ipatinga, 13 mar. 2009e

SINDICATO DOS TRABALHADORES METALÚRGICOS DE IPATINGA (SINDIPA). Até onde isso vai chegar. **Informativo SINDIPA**, n. 419, Ipatinga, 08 abr. 2009f

SINGER, Paul. Latin America in the Global Crisis. **Estudos Avançados**, v. 23, n. 66, 2009.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983

SMIRCICH, Linda; Morgan, G. Leadership: the management of meaning. **Journal of Applied Behavioural Science**. V. 18, n.3, p.257-273, 1982

SOARES, Rinaldo Campos. **Empresariedade e ética**: o exercício da cidadania corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Rinaldo Campos. **Rumos**: um olhar sobre a gestão empresarial. Belo Horizonte: Conceito, 2005.

SOUZA, Pedro de. A boa nova da memória anunciada: o discurso fundador da afirmação do negro no Brasil. In: ORLANDI, E. P. (Org). **Discurso fundador**. Campinas: Pontes, 1993

SUZUKI JUNIOR, Matinas. História da discriminação brasileira contra os japoneses sai do limbo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 de abril de 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina e GUIMARÃES, Valeska Nahas. Trabalho, inovação e participação: um estudo multicase em empresas do setor

metal-mecânico do Rio Grande do Sul. In: XXIII ENCONTRO DA ANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

TROMPENAARS, F, C. **Riding the waves of culture**: Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey, 1994.

TULER, Marilene A. Ramalho. **Massacre de Ipatinga**: mitos e verdades. Belo Horizonte: O Lutador, 2007.

UCHÔA, Martinho Prado. A história da Cosipa. São Paulo: Linova, 1973. Disponível em: < <http://www.novomilenio.inf.br/cubatao/ch027c.htm>> Acesso em: 25 mar. 2011.

UEHARA, Alejandro Ratsuo. Relações Brasil-Japão: Aproximações e Distanciamentos. Publicación Carta Asiática, v. 287, jun. 1999. Disponível em: < <http://www.asiayargentina.com/usp-06.htm> > Acesso em: 25 mar. 2011.

USIMINAS JORNAL. **Temos vagas nas escolas de Ipatinga**. n.1, 01 maio 1965b.

USIMINAS JORNAL. **Festa japonesa “Bon-Odori”**. 5 set. 1966a.

USIMINAS JORNAL. **Kumico Kamei**. 1 jun. 1966b.

USIMINAS JORNAL. **Firmado acordo com a Bozz Allen & Hamilton, em Nova Iorque**. 1 de jul. 1966d.

USIMINAS JORNAL. **Lanari: a Usiminas se fez com fé e coração**. 1 jun. 1966e.

USIMINAS JORNAL. **Nomeado novo diretor de operação**: Eng. Sadayoshi Morila, chefe do departamento técnico da Yawata Iron & Steel Co. Indicação feita pela Nippon-Usiminas Kabuschiki Kaischa. 1 jun. 1966c.

USIMINAS. Relatório anual 2005. Disponível em: < [http://www.usiminas.com/irj/go/km/docs/prtl\\_doc/corporativo/RelatorioAnual/pt/2005/RelatorioAnual/relatorio\\_anual\\_2005.pdf](http://www.usiminas.com/irj/go/km/docs/prtl_doc/corporativo/RelatorioAnual/pt/2005/RelatorioAnual/relatorio_anual_2005.pdf)> Acesso em: 14 abr. 2011.

USIMINAS. **Relatório anual 2006**. Belo Horizonte: Laborgraf, 2006

USIMINAS JORNAL. Nova cultura. **Usiminas Jornal**, encarte especial, n. 476, p. 13. dez. 2008.

USIMINAS. Revisão da marca. **Usiminas Jornal**, v. 43, n. 472, Ipatinga/Belo Horizonte, agosto de 2008a.

USIMINAS. Informações transparentes. **Usiminas Jornal**, encarte especial, n. 476, p. 13. dez. de 2008b

USIMINAS. Riqueza para todos. **Usiminas Jornal**, encarte especial. Ago. 2008c

USIMINAS. Emprego e Renda. **Usiminas Jornal**, encarte especial. Ago. 2008d

USIMINAS. Uma empresa para os novos tempos. **Usiminas Jornal**, encarte especial. Set. 2008e

USIMINAS. Visão de longo prazo. **Usiminas Jornal**, encarte especial. Set. 2008f

USIMINAS. Centenário da Imigração Japonesa. **Usiminas Jornal**. v. 43, n. 469, Ipatinga/Belo Horizonte, Maio 2008g.

USIMINAS. Em evolução. **Usiminas Jornal**, encarte especial. Out. 2008h.

USIMINAS. Momento de Transformações. **Usiminas Jornal**. v.43, Ipatinga/Belo Horizonte, n. 476, Dez. 2008i.

USIMINAS. Diálogo de Líderes. **Usiminas Jornal**, encarte especial. n. 476, p. 13. dez. 2008j

USIMINAS. **Relatório Anual 2009**. Belo Horizonte: Rona, 2009a

USIMINAS. Acelerando o futuro: Usiminas em frente. **Nosso Jornal Usiminas**, Belo Horizonte, out./nov. 2009b, Em Destaque, p.4-8.

USIMINAS. **Comunicado**. Belo Horizonte, 25 maio 2009c.

USIMINAS. Evolução: Década de 1950. Disponível em: <[www.usiminas.com.br](http://www.usiminas.com.br)> Acesso em: 12 abr. 2011.

USIMINAS. Logomarcas. Disponível em: <[www.usiminas.com](http://www.usiminas.com)> Acesso em: 14 abr. 2011.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. *Ciência da Informação*, v. 28, n. 3, Brasília set./dez.. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651999000300011&script=sci\\_arttext&tlng=in.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651999000300011&script=sci_arttext&tlng=in.)> Acesso em: 2 fev. 2011.

VAN DIJK, T. A. The study of discourse. In: T.A. Van Dijk (Ed). **Discourse as structure and process: discourse studies vol. 1 – A multidisciplinary introduction** (p. 1-34). London: Sage, 1997, p.1-34.

VERANO, Luiz. **Usiminas, 25 anos**. Depoimento: Luiz Verano. Belo Horizonte, 10 mar. 1987. Entrevista a Jussara Frizzera e Bernardo Mata Machado.

VIEIRA, Marcelo M. F.; MISOCZKY, Maria C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD,2000

VIZEU, Fábio. **Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do Idort nas décadas de 1930 e 1940**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução José Marcos Mariani de Macedo; revisão técnica, edição de texto, apresentação, glossário,

correspondência vocabular e índice remissivo Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004

WEICK, Karl E. The vulnerable system: an analysis of the tenerife air disaster. In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

WEICK, Karl. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. Pop Managment. In: XXV ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001, Campinas. [Anais eletrônicos...] Campinas: SP, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=2865](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2865)> Acesso em: 17 fev. 2011.

WOORTMANN, Ellen F. Japoneses no Brasil/ Brasileiros no Japão: tradição e modernidade. Série Antropologia. Brasília: UNB, 1995. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/ics/dan/Serie183empdf.pdf>> Acesso em: 14 abr. 2011.

ZAVALA, Rodrigo. Grupo analisa tendências para o investimento social privado. 31 de agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/artigos\\_reportagens\\_conteudo13363.asp](http://www.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo13363.asp)> Acesso em: 08 abr. 2011.