



**Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho**

**Memórias Individuais e Coletividades  
Uma História Oral da (Privatização da) Embratel**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro,  
outubro de 2021

**Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho**

**Memórias Individuais e Coletividades  
Uma História Oral da (Privatização da) Embratel**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Fernanda Tarabal Lopes**

Escola de Administração – UFRGS

**Prof<sup>a</sup>. Elisa Yoshie Ichikawa**

Departamento de Administração – UEM

**Prof. Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley**

Programa de Pós-Graduação em Administração - UNIGRANRIO

Rio de Janeiro, 28 de outubro de 2021

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

## Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho

Graduou-se em Ciências Econômicas pela Universidade de Campinas (Unicamp) em fevereiro de 1997. Concluiu o mestrado em Administração pela PUC-Rio em abril de 2017. Possui o título de *Master of Sciences* em *Nonprofit/Ngo leadership* pela Universidade da Pensilvânia (UPenn), concluído em maio de 2007. Trabalhou por 10 anos em empresas do setor privado, em consultoria empresarial e no setor de telecomunicações, e 2 anos em organizações sem fins lucrativos em Nova York, nos Estados Unidos.

### Ficha Catalográfica

Carvalho, Patricia Ayumi Hodge Viana de

Memórias individuais e coletividades: uma história oral da (privatização da) Embratel/ Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2021.

327 f.; 29,7 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. História oral. 3. Estudos organizacionais históricos. 4. Embratel. 5. Privatização. 6. Memória coletiva. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Sayoko e Richard,  
com gratidão e afeto pelas memórias emprestadas.

Para meus irmãos,  
Jorge, Kim, Danny e Bruno,  
companheiros de memórias.

Para Mari, João e Carlos, sempre.

## Agradecimentos

À minha orientadora Alessandra de Sá Mello da Costa pela parceria sempre generosa e pela tranquilidade, paciência e incentivo para a realização dessa pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora, em especial, à professora Fernanda Tarabal Lopes pela generosidade das críticas ao longo do processo de pesquisa.

Aos amigos do doutorado, companheiros (ou não) de Che Boludo, em especial, Ana Cláudia Pinheiro, Diana Branisso, Hugo Mósca, Mariana Brunelli e Vivian Steinhauser.

Aos colegas do Grupo Pesquisa Histórica em Administração pelas discussões acadêmicas, pelo apoio moral e pela troca de experiências.

Aos funcionários do Departamento de Administração, em especial, Gisele Notari e Teresa Campos, por tornarem tudo mais fácil.

Aos professores do Departamento de Administração pelos valiosos ensinamentos.

Aos queridos amigos e familiares que participaram da minha jornada rumo ao doutorado, em especial, Josiane Dias, Silvana Rodrigues, Camila Luz e Celia Viana de Carvalho.

Por último, mas não menos importante, aos 57 narradores da pesquisa, Embratelinos e ex-Embratelinos, por generosamente terem me cedido seu tempo e suas histórias de vida para que esse trabalho fosse possível.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Carvalho, Patricia Ayumi Hodge Viana de; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Memórias Individuais e Coletividades: uma história oral da (privatização da) Embratel.** Rio de Janeiro, 2021. 327p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A pesquisa visa compreender o significado da privatização da Embratel nos anos 1990 para empregados e ex-empregados, mais de 20 anos depois do ocorrido, e se enquadra nas discussões dos estudos organizacionais históricos e dos estudos de memória organizacional. É utilizada a abordagem teórico-metodológica da história oral, voltada tanto à experiência vivida dos indivíduos face a eventos históricos quanto ao significado dessa experiência, por meio do estudo da memória individual. A pesquisa inova nos estudos organizacionais ao incorporar a perspectiva de *history-telling* (Portelli, 1991; 1997), que une *storytelling* com pesquisa histórica e que entende as falhas, silêncios e erros da memória como significativas da experiência dos indivíduos. A Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, é um *locus* interessante para o estudo da memória nos estudos organizacionais. Hoje marca fantasia para o segmento corporativo do grupo Claro S.A., a empresa teve sua criação prevista pela Lei 4.117 de 1962 durante o governo de João Goulart, mas sua criação efetiva se deu apenas durante a ditadura militar, em 1965. Sua importância se insere em um contexto de política nacional-desenvolvimentista iniciada por Getúlio Vargas e aprofundada pelo governo militar, quando a administração indireta, em especial as empresas estatais, passaram a servir como instrumento de desenvolvimento econômico. Para isso, essas empresas foram dotadas de maior autonomia gerencial em relação à administração direta, operando de forma semelhante às empresas privadas. As telecomunicações e a Embratel se destacaram no projeto militar tanto por motivos econômicos, pela necessidade de uma rede de comunicações que interligasse as diversas capitais do país para o crescimento empresarial, quanto por motivos geopolíticos, já que essa integridade territorial fazia parte da estratégia militar para a construção de uma nação soberana. Ao

longo de sua trajetória, com a redemocratização do país em 1985, os objetivos iniciais de integração nacional cumpridos e as mudanças tecnológicas, a Embratel aos poucos perde sua importância como instrumento de política industrial e passa a se enquadrar cada vez mais como prestadora de serviços, culminando em sua privatização no ano de 1998, em um contexto de ascensão das ideias neoliberais nos planos econômico e político. Assim, sua privatização se torna emblemática por representar o fim de uma era de nacional-desenvolvimentismo no plano nacional, de globalização no plano internacional e de inserção de conceitos como o gerencialismo dentro da esfera pública. Como os funcionários da Embratel interpretam, elaboram e significam, no presente, a privatização da empresa foi a pergunta que guiou a conversa e a análise das narrativas de 57 empregados e ex-empregados da empresa, totalizando 188 horas de gravação posteriormente transcritas. A análise, segmentada por grupo geracional, mostra como a memória e o entendimento sobre a privatização é múltipla, dependente das experiências particulares e coletivas dos indivíduos e especialmente dos contextos sociais nos quais se localizam. A pesquisa mostra ademais como a interpretação particular sobre o início da privatização é um dos indicadores do significado da experiência para os narradores.

### **Palavras-chave**

História Oral; Estudos Organizacionais Históricos; Embratel; Privatização; Memória Coletiva.

## Abstract

Carvalho, Patricia Ayumi Hodge Viana de; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Individual Memories and Collectivities: an oral history of (the privatization of) Embratel.** Rio de Janeiro, 2021. 327p. PhD dissertation – Business Administration Departament, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study examines the meaning of Embratel's privatization in the 1990s for its employees and former employees, more than 20 years after the event, and fits into broader discussions of the fields of historical organizational studies and organizational memory studies. To this end, the study adopts the theoretical-methodological approach of oral history, aimed both at the lived experience of individuals in face of historical events and at the meaning of this experience through the study of individual memory. The research innovates in organizational studies by incorporating the perspective of history-telling (Portelli, 1991; 1997), a combination of storytelling and historical research which approaches the failures, silences, and errors of memory as significant in the experience of individuals. Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, is an interesting locus for the study of memory in organizational studies. Currently a trade name for Claro SA group's corporate segment, Embratel had its formation envisioned under the 1962 Act number 4,117, during João Goulart's government, but its effective creation only occurred during the military dictatorship, in 1965. Its importance is embedded in the context of national-developmental policy initiated by Getúlio Vargas and strengthened by the military government, when indirect administration, especially state-owned enterprises, was conceived as instruments of economic development. To achieve this goal, these companies possessed greater managerial autonomy compared to direct administration, operating like quasi-private companies. Telecommunications and Embratel particularly stood out in the military project both for economic reasons, the need for a communications network that would interconnect the various capitals of the country for business growth, and for geopolitical reasons, as territorial integrity was part of the military strategy for a sovereign nation. Along its trajectory, with the country's re-



democratization process in 1985, the initial objectives of national integration were fulfilled and the advent of technological changes, Embratel gradually lost its importance as an instrument of industrial policy and gradually acquired a service provider status, culminating in its privatization in 1998, in a context of the rise of neoliberal ideas on the economic and political levels. Its privatization is hence emblematic as it represents the end of the national-developmentalism era at the national level, globalization at the international level and the insertion of concepts such as managerialism within the public sphere. How Embratel employees interpret, elaborate, and attach meaning to the company's privatization, in the present, was the question that guided the conversation and the analysis of the narratives of 57 employees and former employees of the company, totaling 188 hours of recording later transcribed. The analysis, segmented by generational group, shows the multiplicity of memories and the many ways in which the company's privatization is signified, depending on individuals' peculiar and collective experiences, shaped particularly by the social contexts in which they are located. The study also reveals how the particular interpretation of the beginning of privatization is one of the indicators of the meaning of lived experience for the narrators.

## **Keywords**

Oral History; Historical Organization Studies; Embratel; Privatization; Collective Memory.

## Sumário

1 Por que a Embratel e por que uma história oral?	24
1.1. Problema de pesquisa	26
1.2. Objetivo da pesquisa	34
2 Perspectiva histórica na administração, história oral e privatizações	37
2.1. Por que adotar a perspectiva histórica nas organizações?	37
2.1.1. Abordagens da história na administração	38
2.1.2. A memória nos estudos organizacionais	45
2.2. A História Oral, a memória e a subjetividade na história	56
2.3. As privatizações de empresas estatais em contexto	65
2.3.1. Estado desenvolvimentista e empresas estatais	71
2.3.2. Crise do Estado desenvolvimentista e transição democrática	76
2.3.3. Desregulamentação, liberalização e privatizações	79
2.3.4. Ascensão do gerencialismo e reforma de Estado dos anos 1990	81
3 <i>History-telling</i> e trabalho de campo	87
3.1. Abrangência da narrativa	91
3.2. Envolvimento da audiência	96
3.2.1. Seleção dos narradores	96
3.2.2. Roteiro para trabalho de campo	99
3.2.3. Construção conjunta da narrativa	101
4 Uma História Oral da Embratel	108
4.1. Periodização da história da Embratel	114
4.1.1. A Embratel dos Desbravadores e Heróis: a experiência pioneira da engenharia (1965-1972)	120
4.1.2. A Embratel dos Profissionais: o aumento do controle externo e interno sobre a Embratel (1974-1984)	123
4.1.3. A Embratel da Redemocratização: aumento da participação política dos Embratelinos e início da campanha contra as estatais (1985-1994)	134

4.1.4. A Embratel a Caminho da Privatização: preparação para concorrência (1995-1998)	137
4.1.5. A Embratel Privatizada	141
4.2. Significados das experiências de trabalho na Embratel Estatal	143
4.2.1. Mitologia de origem: construção de uma nação desenvolvida	144
4.2.2. A ditadura e o bom militar	154
4.2.3. Embratel como empresa de engenharia nacional de excelência técnica	167
4.2.4. Embratel como elite do setor	194
4.2.5. Embratel como ator político	209
4.2.6. Empresa “arrumada” para a privatização	224
4.3. Significados das experiências de trabalho na Embratel privatizada	226
4.3.1. Inserção de uma cultura individualista de negócios voltada ao cliente	234
4.3.2. Volta ao Brasil Colônia - retrocesso da engenharia nacional	237
4.3.3. Orgulho ferido: tratamento de empresa de segunda categoria	245
4.3.4. A colonização por um país colonizado: mais um retrocesso	253
4.3.5. Deixou de ser única	258
4.4. Significados da privatização da Embratel	261
4.4.1. Discursos circulantes sobre a privatização	262
4.4.2. Privatização da Embratel como jogo político	267
4.4.3. Com a infiltração política, nossa moral acabou	269
4.4.4. A Embratel deu azar	275
4.4.5. Foi estatal quando tinha que ser	277
4.4.6. Não éramos funcionários públicos: o início da privatização	281
4.5. Memórias individuais e coletividades	287
5 Conclusões	295
6 Referências bibliográficas	303

## Lista de figuras

Figura 1 - Número de publicações em <i>Management</i> e <i>Business</i> na base <i>Web of Science</i> com a palavra “privatiz(s)ation” no tópico de pesquisa .....	67
--	----

## Lista de quadros

Quadro 1 - Periódicos com maior número de publicações sobre privatizações .....	67
Quadro 2 - Listagem de narradores por grupos e por ordem de entrada na empresa .....	104
Quadro 3 - Resultados dos leilões de Telefonia Fixa e Serviços de Longa Distância.....	141
Quadro 4 - Representações de empresa estatal pelos narradores .....	229
Quadro 5 - Significados da experiência de trabalho na Embratel.....	287

## Lista de siglas

AEBT - Associação de Empregados da Embratel  
ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CCITT - Comité Consultatif International Téléphonique et Télégraphique  
CETEL - Companhia Estadual de Telefones da Guanabara  
CETUC - Centro de Estudos em Telecomunicações  
CND - Conselho Nacional de Desestatização  
CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Landell de Moura  
CONTEL - Conselho Nacional de Telecomunicações  
CSN – Companhia Siderúrgica Nacional  
CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações  
CTB - Companhia Telefônica Brasileira  
CTN - Companhia Telefônica Nacional  
DD – Diretoria de Desenvolvimento  
DDD – Discagem Direta à Distância  
DDI – Discagem Direta Internacional  
DSN - Doutrina de Segurança Nacional  
EBT – Embratel  
EMO - Estudos de Memória Organizacional  
EOH – Estudos Organizacionais Históricos  
EOT – Empresa Operadoras de Telecomunicações  
FHC – Fernando Henrique Cardoso  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
FND - Fundo Nacional de Desenvolvimento  
FNT – Fundo Nacional de Telecomunicações  
GEICOM - Grupo Executivo de Indústria de Componentes e Materiais  
IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais  
IME - Instituto Militar de Engenharia  
ITA - Instituto Tecnológico da Aeronáutica  
ITT - International Telegraph Telephone  
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MIT - Massachusetts Institute of Technology

NEC - Nippon Electric Company

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PT – Partido dos Trabalhadores

PSOL – Partido Socialismo e Liberdade

SEST - Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais

SNT – Sistema Nacional de Telecomunicações

UFF - Universidade Federal Fluminense

## Os narradores<sup>1</sup>

**Alvaro** Antonio Bastos **Freire**, 1951, engenharia, 1976, Rio de Janeiro, 28  
 Ana Cecília Braga Coelho, 1953, engenharia, 1982, Rio de Janeiro, 26  
 Ana Rosa Chopard Bonilauri, 1948, pedagogia, 1982, Rio de Janeiro, 25  
 Anamaria Nabuco de Araújo, 1954, engenharia, 1977, Rio de Janeiro, 37  
 Antônio Fernando Pereira de Melo, 1950, contabilidade/administração, 1972, Rio de Janeiro, 25  
 Antonio **Sergio** Lima **Braga**, 1951, economia, 1977, São Luís/ Rio de Janeiro, 21  
 Cezar Augusto **Vargas** Pereira, 1948, engenharia, 1971, Rio de Janeiro, 34  
 Ciro Mendonça da Conceição, 1951, engenharia, 1995, Brasília/ Rio de Janeiro, 12  
**Cristina** Maria de Queiroz **Conti**, 1961, economia, 1988, Rio de Janeiro, 16  
 Danilto Ventorini Filho, 1964, engenharia, 1986, Rio de Janeiro, 19  
 Danton Romero, 1951, administração, 1978, Rio de Janeiro, 28  
**Dilio** Sergio **Penedo**, 1942, engenharia, 1968, Rio de Janeiro, 13  
**Eduardo** Guimarães de **Mattos**, 1952, engenharia, 1994, Rio de Janeiro, 22  
 Eduardo **Levy** Cardoso Moreira, 1952, engenharia, 1998, Rio de Janeiro, 6  
 Fidelis Sigmaringa Gomes de Assis, 1953, engenharia, 1975, Rio de Janeiro, 35  
 Franklin Madruga Nunes, 1946, engenharia, 1972, Rio de Janeiro, 19  
**Gilberto** Antonio Mendes de **Moura**, 1956, engenharia, 1984, Rio de Janeiro, 25  
 Guilherme Ceotto **Metello**, 1949, engenharia, 1977, Rio de Janeiro, 25  
 Ivan Campagnolli, 1957, engenharia, 2000, Rio de Janeiro, 14  
 João Paulo Iunes, 1957, engenharia, 1981, Rio de Janeiro, 22  
**Joaquim** de Sousa **Correia**, 1947, administração/contabilidade, 1971, Rio de Janeiro, 34  
**Jorge** de Souza **Santos**, 1951, engenharia, 1980, Rio de Janeiro, 32  
 José Carlos de **Lacerda** Freire, 1943, engenharia, 1968, Rio de Janeiro, 34  
 José Eugênio **Guisard** de Ferraz, 1945, engenharia, 1974, Rio de Janeiro, 16

---

<sup>1</sup> Listagem por ordem alfabética pelo primeiro ano, seguido do ano de nascimento, área de formação, ano de entrada na Embratel, principal cidade de atuação e anos trabalhados na empresa. No corpo da pesquisa, os narradores foram identificados pelo primeiro ou pelos dois primeiros nomes; ou ainda, pelos nomes destacados em negrito.

José Luiz **Lobo** Rodrigues, 1940, engenharia, 1967, Rio de Janeiro, 35

José Roberto **Grasso** Cardoso, 1945, engenharia, 1969, Rio de Janeiro, 12

Lecy Leal Carneiro de Souza, 1964, contabilidade/administração, 1993, Rio de Janeiro, 26

Leonardo Cerbino Orofino, 1962, informática, 1985, Rio de Janeiro, 29

**Luciano** Oliveira **Carino**, 1960, engenharia, 1980, Rio de Janeiro, 39

Lucilia Campos, 1958, administração, 1985, Rio de Janeiro, 35

Lucilia Maria Oliveira Domingues, 1961, engenharia, 1997, Rio de Janeiro, 19

**Luiz Sergio** Vieira Fernandes, 1958, engenharia, 1981, Rio de Janeiro, 24

**Márcio** de Oliveira **Macedo**, 1949, engenharia, 1986, Rio de Janeiro, 12

Marcio Patusco Lana Lobo, 1947, engenharia, 1981, Rio de Janeiro, 24

Maria José de Lima Diogo, 1955, história, 1979, Rio de Janeiro, 16

Maria Lúcia Gonzaga Schmalb, 1958, técnico em telecomunicações/administração, 1977, Salvador, 31

Marta Lucia Azevedo Ferreira, 1957, administração, 1980, Rio de Janeiro, 24

Miguel Villardo Junior, 1955, engenharia, 1983, Rio de Janeiro, 29

Motokazu **Okura**, 1942, engenharia, 1968, Rio de Janeiro, 42

**Nelson** Cauás **Asfora**, 1958, engenharia, 1982, Recife/Rio de Janeiro, 30

Paulo Cesar Machado **Faillace**, 1955, engenharia, 1979, Rio de Janeiro, 33

Pen Lem **Lee**, 1953, engenharia, 1975, Rio de Janeiro, 44

René Pestre Filho, 1954, engenharia, 1977, Rio de Janeiro, 39

Ricardo Cupchik, 1959, engenharia, 1984, Rio de Janeiro, 36

Richard **James** Hodge, 1943, engenharia, 1969, Rio de Janeiro, 30

Rita Neile R. Madureira, 1951, pedagogia, 1974, Rio de Janeiro, 27

Roberto Adler, 1958, engenharia, 1978, Rio de Janeiro, 38

Roberto Brandão Schmalb, 1956, engenharia, 1975, Salvador, 36

Ronaldo Santos Souza<sup>2</sup>, 1953, engenharia, 1979, Rio de Janeiro, 22

Rosemar Duarte Gisbert, 1960, letras, 1986, Rio de Janeiro, 32

Rubens Adair Costa Filho, 1953, engenharia, 1975, Salvador, 34

**Ruy** Rodrigues da **Motta**, 1952, engenharia, 1976, Rio de Janeiro, 35

---

<sup>2</sup> Nome fictício, a pedido do narrador.



**Silvana** Bueno Jardim **Auarek**, 1967, técnico em eletrônica/ matemática, 1986,  
Belo Horizonte, 33  
Talia Chaves Buarque de Hollanda, 1944, engenharia, 1972, Rio de Janeiro, 31  
**Telmo** Cardoso **Lustosa**, 1945, engenharia, 1970, Rio de Janeiro, 28  
Vania Helena Muniz Camargo, 1956, engenharia, 1982, Rio de Janeiro, 37  
Walter Gassenferth, 1958, engenharia, 1980, Rio de Janeiro, 25

## Prólogo

Essa pesquisa teve uma motivação mais pragmática e várias camadas de motivação afetiva. Pelo lado prático, ao terminar o mestrado, percebi como o acesso aos dados para a pesquisa acadêmica era tudo menos trivial. Entendi que o caminho mais prático para obtenção de dados e fontes para a pesquisa havia de surgir a partir da minha própria experiência de trabalho. Isso se casava com um desconforto meu na época do mestrado, quando me senti incomodando pessoas desconhecidas a falarem voluntariamente sobre si mesmas, como resposta às minhas perguntas, doando seu tempo para me auxiliarem no meu mestrado. A opção por aproveitar a minha experiência (e meus contatos) de trabalhos antigos me livraria desse desconforto. Mal sabia eu que a teórico-metodologia que escolheria posteriormente para a presente pesquisa, a História Oral, tinha como um dos cerne justamente a relação entre pesquisador e entrevistado.

Optei então por estudar a Embratel, empresa onde trabalhei de 2000 a 2006 - já privatizada e sob a gestão da MCI/Worldcom e posteriormente da Telmex. Tinha a esperança de ser bem recebida pelos meus futuros entrevistados, aproveitando a oportunidade para reatar laços antigos. Essa foi uma primeira motivação afetiva para a pesquisa. Mas a escolha definitiva só se deu mesmo quando cursei a disciplina “perspectiva histórica na administração” ministrada pela profa. Alessandra Costa; foi quando consegui finalmente enquadrar a minha pesquisa sobre a Embratel dentro de uma abordagem apropriada.

E por que a perspectiva histórica? Aí é que entra uma camada mais profunda de afeto em relação à Embratel. Meu pai, Richard James Hodge, foi um dos que eu chamo de “empregados-fundadores” da empresa, tendo trabalhado nela por quase trinta anos, de 7 de julho de 1969 a 2 de março de 1999, saindo em um programa de demissão voluntária pouco antes da privatização (sua saída oficial, por questões burocráticas, acabou sendo no início de 1999). E mais que isso: eu praticamente devo a minha existência (e a de meus quatro irmãos) à Embratel.

No início de sua carreira, meu pai viajava bastante ao exterior pela área de engenharia da empresa para realizar testes de aceitação de equipamento em fábrica. Naquela época, esses testes costumavam durar muito tempo, de quatro, seis meses, até um ano. Em uma dessas viagens para testar equipamentos da empresa *Nippon Electric Company*, vulgo NEC, no Japão, meu pai conheceu

minha mãe, Sayoko Suzuki, em um restaurante bastante frequentado por *gaijins* (estrangeiros, em japonês). Minha mãe estava lá com alguns amigos para ver se treinava o seu inglês aprendido com os mórmons. Foi atraída pela cara de inglês, nome de inglês e sotaque inglês do meu pai – filho de pai inglês. Quando descobriu que era brasileiro, já era tarde demais. Casaram-se depois de 45 dias e, antes de voltar ao Brasil, meu pai enviou um cartão postal à minha avó carioca, dizendo: “Mãe, casei-me. Repito: casei-me. E ela é japonesa”. Minha mãe, por sua vez, foi contar a novidade aos meus avós em Yokokawa, um vilarejo nas montanhas a três horas de Tokyo, e teve que sair às pressas com a discordância de seus pais, sendo perseguida por carro pelo meu tio, seu irmão mais velho. Reza a lenda que trocaram as alianças no taxi. Mas isso é outra história.

Quando eu ingressei na Embratel em 2000, depois de alguns anos trabalhando em consultoria na empresa Arthur Andersen, meu pai já não era mais empregado, mas conseguiu, logo a seguir, um trabalho nela como “terceirizado.” Convivemos assim durante algum tempo na empresa. Eu, então com 25 anos, achava a Embratel tudo de mais antiquado, instalações antigas, excesso de homens mais velhos, pessoas que falavam demais, comemoravam aniversários demais. Enfim, muito diferente da americana Arthur Andersen, minha primeira experiência de trabalho. O único atrativo para mim na Embratel realmente havia sido o salário, bastante superior ao da Andersen, especialmente naquela época de *boom* das telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro. Enfim, nessa fase, ouvia recorrentemente as queixas de meu pai quanto à nova Embratel privatizada: “você, MBAs, vem com suas planilhas achando que sabem tudo. Mas não entendem nada de engenharia, nem de tecnologia. São pilotos de Excel.” Esses comentários nunca me saíram da cabeça.

Já durante meu doutorado, meu pai me contou uma de suas inúmeras histórias sobre a empresa que me fez pensar que tinha alguma coisa interessante ali para ser estudado. Essa história depois me foi recontada várias vezes durante as 6 conversas (gravadas) que tivemos para a minha pesquisa, e resume bem a mudança de “espírito da época” por qual a empresa passou. Houve uma fase da empresa em que a recém-criada *holding* do setor, a Telebrás, impôs à Embratel um controle mais rígido de orçamento, estabelecendo uma gerência de projetos que controlava o retorno sobre o investimento de cada projeto da engenharia.

Nessa ocasião, o chefe da diretoria de desenvolvimento (DD) da engenharia solicitou aos seus gerentes uma lista de projetos hierarquizada pelo retorno ao investimento. Ao que o gerente que mais possuía projetos, Hélio Richard, um militar da reserva, gerente da rede básica - definida pelo meu pai como “a alma da Embratel”, por ser a rede que interligava as grandes cidades do país – argumentou: “eu não vou fazer hierarquia.” Quando questionado do porquê, ele respondeu: “porque todos os meus projetos são importantes. Todos são para atender à demanda.” Ao que meu pai conta, houve um silêncio na sala, explicado por ele pela “derrubada da ideia hipócrita de retorno sobre o investimento”.

E assim meu pai encerrou a história, com ares triunfantes, como se houvesse uma lição de moral explícita nela. Sem entender, eu pergunto: “Por que hipócrita?” “Ora, porque a Embratel foi criada para integrar o país e a engenharia tinha como objetivo atender a uma demanda reprimida de telecomunicações. Ponto final. Não se pensava em retorno sobre o investimento, nem havia um capitalista por trás”.

Para ele, essa explicação era o óbvio ululante, embora eu não a tivesse entendido nem achado graça como ele. Assim como não entendi algumas histórias contadas pelos diversos participantes da pesquisa. Muitas vezes tive que pedir para me explicarem ou para repetirem. Mas aí é que mora a graça: entender uma anedota é entender o espírito de época, ou entender o ambiente social, cultural e, especialmente, organizacional que envolvia aquela situação. Entender seu significado, portanto, exige um conhecimento sobre algo “situado”, dependente do tempo e do espaço. Histórias que surgem a partir de conversas com quem experienciou marcos organizacionais e históricos dão pistas tanto sobre um sistema de valores compartilhados, uma cultura e identidade organizacionais (Gabriel, 2015), quanto sobre a mentalidade de uma empresa em uma determinada fase do país, inserido num determinado contexto internacional.

E foi assim que percebi que ali poderia haver um problema de pesquisa legítimo dentro de uma perspectiva histórica em administração. Isso porque, como argumenta o sociólogo de memória Jeffrey K. Olick (2008, p. 23, tradução minha), é sempre bom lembrar que “história familiar e preocupações pessoais não são suficientes para um tema de tese que valha a pena.”

Particularmente, a privatização da Embratel foi marcada pela mudança entre um pensamento típico do gerente da rede básica e do meu pai, para um típico “dos MBAs”, meu, mais jovem (na época). Pela ascensão dos “gerentes” e por uma relativa desqualificação dos engenheiros. Pelo fim da política nacional-desenvolvimentista para uma nova era de globalização.

O retorno do discurso privatizante nos governos de Michel Temer (2016-2018) e Jair Bolsonaro (2019- presente) me fizeram ver que o tema, sob uma perspectiva histórica, merecia ser estudado, no mínimo, para conhecer a experiência daqueles que passaram pela privatização. O que moveu a pesquisa, é bom esclarecer, não foi em momento algum a intenção de demonstrar se a privatização foi boa ou ruim ou fazer militância contra ou a favor. Embora me identifique ideologicamente como de centro-esquerda, como fui socializada profissionalmente em uma empresa como a Arthur Andersen - uma multinacional americana (já finda) que personificava os ideais americanos de individualismo, eficiência e excelência no desempenho - realmente nunca vi com maus olhos a privatização da Embratel. Tendo lido com maior profundidade a respeito e ouvido diversas opiniões sobre o tema durante meu trabalho de campo, finalmente compreendi que não há resposta simples para uma pergunta acerca do que é melhor ou pior ou do que teria sido se as circunstâncias fossem outras. Todos os lados têm seu ponto e vários argumentos de cada lado fazem sentido no que diz respeito à privatização da Embratel. Busquei, assim, compreender a mudança a partir de experiências individuais construídas (por vezes) coletivamente dentro da empresa. Não pretendi tampouco trazer esses relatos e apenas tomá-los com o seu valor de face. Procurei ir além da superfície e, como Portelli (2006), chegar no simbólico, no imaginário, no mito.

A mudança de propriedade, a mudança de valores, as mudanças geracionais, as mudanças com a abertura política do país representam questões com profundas marcas em nossa sociedade. A imprevisibilidade dos julgamentos de valor e das posições políticas inerentes aos relatos mostram a complexidade, a riqueza e a ambiguidade das narrativas pessoais, nem sempre orientadas pelas dicotomias ideológicas e redutoras de esquerda e direita.

A perspectiva histórica em administração e os estudos de memória organizacional me deram um robusto esquema teórico-analítico para estudar uma

empresa que até então eu não tinha me dado conta de que tinha muito significado em minha vida. Por isso, meu trabalho de campo foi muito prazeroso e emocionante.

Primeiro por constatar, ao contrário do que eu pensava antes, que a minha experiência na empresa havia sido tudo, menos ruim. Mexeu com a minha própria memória; havia situações esquecidas e que foram lembradas por alguns participantes (dentre eles, alguns amigos).

Segundo, pela oportunidade que tive em conversar com amigos e contemporâneos do meu pai sobre seu trabalho. Como um deles, o Fidelis, comentou: “Normalmente, os filhos não sabem muito sobre o trabalho do pai”. E foi um privilégio conhecer a carreira do meu pai nas palavras dele e de quem trabalhou com ele. Assim, foi só com o trabalho de campo que me dei conta de que a pesquisa havia sido mais do que um resgate da história de uma empresa, mas um resgate com meu pai e com a minha própria história.

Por fim, por compartilhar a emoção dos narradores ao me contarem suas histórias de vida e suas histórias na Embratel. Grande parte desses, se não a maioria dos que tiveram longa carreira na empresa, relataram o orgulho de ter trabalhado nela e o amor que sentiam em relação àquela empresa dos tempos de estatal. Isso me fez refletir como geralmente os acadêmicos de administração mais críticos, incluindo nós, da perspectiva histórica, estão geralmente prontos a atacar e a criticar a empresa moderna, seus males para a sociedade e a forma como alienam e exploram seus empregados. Por outro lado, acabamos por esquecer da importância que as empresas assumem e a forma como fazem parte, definem a identidade e dão sentido à vida daqueles que nela trabalham, muitas vezes, de forma positiva.

É bom lembrar, no entanto, que a ênfase no orgulho de se trabalhar na Embratel é reforçada pelo presente, pela atual situação do país no que diz respeito às relações entre setor público e setor privado, às Lava-Jatos da vida. Como enfatiza um dos narradores, Antônio Fernando: “Eu trabalhei em empresas que foram muito corretas, e assim o eram as pessoas que trabalharam nelas. A CSN (onde também trabalhou, além da Embratel) foi privatizada. São empresas que não ficaram na boca do povo. Isso é bom para a gente também. Eu sinto uma alegria

muito grande de ter participado de algo de que se tem orgulho, orgulho da empresa, das pessoas que trabalhavam na empresa e do serviço”.

Espero sinceramente que a minha pesquisa faça um pouco de jus a todos que trabalharam nela e, especialmente, aos que gentilmente me cederam seu tempo para contar suas histórias. A história oral se pretende plural e polifônica e foi o que tentei fazer nessa pesquisa. No entanto, há um limite para esse objetivo, já que seria impossível incluir todas as vozes que participaram da Embratel. A história oral faz um recorte de um evento histórico a partir da visão de um grupo de pessoas. A memória é a do participante e a interpretação é a do pesquisador; o resultado, um documento, é fruto dessa interação. Assim, essa pesquisa reflete a visão do grupo escolhido para participar nela e a interpretação da pesquisadora sobre essa visão. É por isso que é *uma* história oral pois, parafraseando Halbwachs (1992), existem tantas histórias quanto existiram grupos na Embratel.

## 1

**Por que a Embratel e por que uma história oral?**

Cada aeroporto é um nome num papel  
 Um novo rosto atrás do mesmo véu  
 Alguém me espera e adivinha no céu  
 Que o meu novo nome é um estranho que me quer  
 E eu quero tudo no próximo hotel  
 Por mar, por terra, ou via Embratel  
 Ela é um satélite e só quer me amar  
 Mas não há promessas, não, é só um novo lugar

Viver é bom, nas curvas da estrada  
 Solidão, que nada  
 Viver é bom, partida e chegada  
 Solidão, que nada  
 Solidão, que nada

-Cazuza, George Israel e Nilo Romero, *Solidão que nada*, 1987

Por que a Embratel? Uma das últimas pessoas com quem conversei para essa pesquisa, Miguel Villardo (2, 1955, engenheiro, 1983, 29)<sup>3</sup>, talvez respondesse a essa pergunta da mesma forma com que tentou me explicar o porquê de achar que a Embratel tinha acabado para ele na privatização: com outra pergunta. ‘Qual empresa, no Brasil, que faz parte de uma canção?’ Ao revelar minha ignorância, ele cantarola a *Solidão, que nada*, de Cazuza, George Israel e Nilo Romero, cantada também por Paula Toller, do Kid Abelha. Ele adiciona: ‘É a única empresa que tem o nome, o seu nome, em uma canção. (...) A gente tinha orgulho da Embratel’.

Esse orgulho é compartilhado por grande parte das 57 pessoas com quem conversei durante o meu trabalho de campo. E de onde vem esse orgulho? O fragmento da narrativa de Leonardo Cerbino (3, 1962, informática, 1985, 29) resume bem o apelo da empresa para um determinado grupo social, numa determinada época e lugar:

Uma coisa interessante, quando eu era criança - eu lembro claramente - eu passava de carro pela Presidente Vargas no carro do meu pai. Meu pai dirigindo e eu ainda criança. Eu passava em frente ao prédio da Embratel e eu falava, ‘um dia eu vou

<sup>3</sup> Os narradores estão identificados no corpo do texto com seu nome e sobrenome ou nome de guerra na empresa, seguido por seu grupo geracional (explicitado no Capítulo 3), seu ano de nascimento, sua formação, o ano de entrada na empresa e os anos trabalhados na Embratel.



trabalhar aqui.’ Naquela época, a Embratel era o orgulho do país. Por quê? Porque ela tinha aquela coisa da integração nacional. Antes de se apresentar uma reportagem no Jornal Nacional, apresentava-se uma reportagem de alguma coisa do exterior *via Embratel*. Então, todo mundo sabia: você estava vendo aquela reportagem na TV, alguma coisa que estava acontecendo na Europa, na Rússia, por causa da Embratel. Isso era verdade. A Embratel era responsável por receber todos os sinais que vinham do exterior e distribuir pelo país. Então, quando era estatal, existia um orgulho nacional em dizer que aquela empresa era o orgulho da nação. É claro que isso tinha a ver com uma campanha do governo militar, que isso era 1965. Ela foi criada em 65, ou seja, um ano depois do início da Revolução. E eu entrei em 85, ela tinha 20 anos, era uma empresa jovem, mas existia o sentimento nacional de orgulho pela empresa e talvez por isso, quando eu passava e olhava aquele símbolo prateado ali na porta, eu falava ‘vou trabalhar aqui um dia’.<sup>4</sup>

Por algum tempo, a Embratel, criada como uma empresa atacadista de telecomunicações e responsável pelos serviços de telefonia de longa distância (então chamados de DDD e DDI), representou a ligação do país com o exterior, além de servir como integradora das diversas regiões brasileiras. Embora idealizada no governo de João Goulart (1961-1964) - sua criação foi prevista na Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, que também instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações - foi durante o governo militar, em 1965, que a Empresa Brasileira de Telecomunicações foi efetivamente criada. Assim, a associação da empresa aos militares é bastante comum, bem como a lembrança de sua missão de integração nacional, implementando e gerindo os troncos do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) que interligavam os centros principais de telecomunicações do país.

A abrangência nacional de sua atuação e o desafio da integração, bastante reforçado pelo governo militar como um dos caminhos para o nacional-desenvolvimentismo (e para deter possíveis “ameaças comunistas”), nos permite inferir que, dentre as empresas de telecomunicações que faziam parte do sistema Telebrás, a Embratel tenha sido a que mais representou os ideais do governo militar e uma das que mais simbolizou a importância das empresas estatais como instrumentos da política nacional-desenvolvimentista (Pereira, 2002).

Sua privatização, ocorrida em 29 de julho de 1998, ainda no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-1998; 1999-2002), juntamente com as outras empresas do sistema Telebrás, portanto, tornou-

---

<sup>4</sup> Os fragmentos das narrativas dos participantes foram recortados e às vezes corrigidos gramaticalmente apenas para dar maior fluidez ao texto.

se de algum modo emblemática por representar o fim de uma era. O fim de um resquício do nacional-desenvolvimentismo iniciado por Getúlio Vargas (1930-1945; 1951-1954) e aprofundado pela ditadura militar, o fim do prestígio das empresas estatais que nasceram dessa política de Estado e o (re) início da jovem democracia brasileira que, nos anos 1990, foi dominada pelo discurso liberalizante que ocorria no mundo. Para muitos de seus empregados, como Miguel Villardo, o fim de uma era significou uma mudança do sentimento acerca do que era trabalhar na empresa: ‘o orgulho de trabalhar na Embratel acabou na privatização’. Sem dúvida, a troca de um objetivo social e nacionalista por um de mercado, visando apenas ao lucro, é algo que interfere na motivação de trabalho dos indivíduos, embora, como será visto, estes quase sempre se adaptam e adotam outras motivações como forma de dar sentido às suas carreiras e às suas vidas.

### **1.1. Problema de pesquisa**

A privatização das telecomunicações brasileiras nos anos 1990 não foi um acontecimento estanque, restrito a decisões específicas de alguns governos. Ela foi parte de um movimento mais amplo de cunho internacional que ganhou características próprias no plano nacional, tendo como principal mudança interna a Reforma de Estado. Para as empresas estatais (e seus empregados), isso implica não em uma mera mudança de propriedade, mas em uma mudança da propriedade pública para a propriedade privada, do fim social para o objetivo de lucro. Para a Embratel, a privatização implicou ademais em uma mudança de propriedade pública brasileira para a privada estrangeira, já que a vencedora do leilão foi a americana MCI, que posteriormente vendeu a empresa para a mexicana Telmex.

Dessa forma, a mudança do que havia sido anteriormente um serviço que possibilitava a comunicação entre diferentes regiões do país até então desconectadas para um serviço *commodity*, a ser escolhido com base no binômio preço e qualidade, torna a Embratel um interessante *locus* de investigação acadêmica.

De algum modo, alguns estudos já investigaram essa mudança. Vilhena (2001), por exemplo, analisou os efeitos da privatização sobre o ambiente de trabalho da Embratel; Pereira (2002) mostrou a trajetória da empresa atendendo às

expectativas da atuação direta do Estado em setores considerados estratégicos; Lanz (2004), Novaes (2004), Felipe e Rodrigues (2005) e Silva, Gassenferth e Silva (2008), se debruçaram sobre a cultura organizacional da Embratel no pré e/ou no pós privatização; Faillace (2003) pontuou a mudança da racionalidade corporativa ao longo do tempo; Villar (2007) investigou o alinhamento estratégico da empresa no pós-privatização, Dantas (2004), a gestão do conhecimento na empresa e Carino (1998), a gestão de parcerias<sup>5</sup>.

Outras empresas privatizadas do sistema Telebrás também foram estudadas com abordagens variadas, girando em torno da literatura em mudança, estrutura e estratégia organizacional (Faria, 2002; Faria & Fischer, 2001; Pádua, 2002; Carrieri & Cabral, 2003), em cultura (Carrieri, 2002; Giroletti & Pereira, 2004; Luz, 2007), em competências (Luz, 2002), em inovação (Campanario & Reichstul, 2003) e no discurso (Faria, 2002; Carrieri, 2004). Em comum, os estudos acadêmicos compartilham o fato de terem sido feitos não muito tempo depois da privatização. Há ainda publicações não acadêmicas, como o livro de Penna (2009), que resgata a missão da empresa no período de 1967 a 2004 com ênfase sobre as escolhas tecnológicas da área de planejamento onde trabalhou, e o de Celso (2013), que optou por registrar suas memórias e as de outros colegas no período em que trabalharam na empresa. A própria direção da Embratel, no fim de sua fase estatal, publicou um tributo aos seus feitos com o livro *Interligando o Brasil ao Infinito*, que traça a história da empresa (Embratel, 1998).

E por que estudar a privatização da Embratel agora, mais de vinte anos depois de sua privatização? Em primeiro lugar, justamente pelo recuo histórico. Esses vinte anos que transcorreram possibilitam uma visão retrospectiva distinta daquela feita logo após a privatização. Historicamente, o setor de telecomunicações sofreu com as profundas mudanças políticas, econômicas e organizacionais do século passado, a saber:

- (1) a crise econômica dos anos 1970 e 1980 e o fenômeno mundial da globalização, gerando debates sobre abertura econômica, liberalização dos mercados e o papel do estado na economia, com pressões de organismos internacionais para a conformidade do país a uma cartilha

---

<sup>5</sup> Os autores Walter Gassenferth, Paulo César Faillace e Luciano Carino participaram da presente pesquisa como narradores.

- neoliberal de austeridade fiscal nos anos 1990 (Leme, 2011; Monteiro & Oliveira, 2015);
- (2) a consequente difusão das desregulações e desestatizações de empresas de serviços públicos no mundo inteiro, principalmente a partir dos anos 1990 (Levi-Faur, 2005; Clifton et al., 2011), explicada por alguns como consequência de mudanças ideológicas acerca do papel do estado na economia (Macpherson, 2006; Kogut & Macpherson, 2011) e, por outros, pelas pressões econômicas de parceiros comerciais (Schmitt, 2014);
  - (3) o processo de redemocratização política no Brasil a partir de 1985, tendo como consequência o afastamento gradativo dos militares de posições-chave no setor de telecomunicações, considerado estratégico até então para a unificação e a segurança nacionais (Embratel, 1998; Pereira, 2002; Felipe & Rodrigues, 2005);
  - (4) a reforma do aparelho de Estado dos anos 1990, iniciada com o governo Fernando Collor (1990-1992) e levada a cabo de forma mais intensa durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-1998; 1999-2002), quando se juntou a um aparato ideológico neoliberal disseminado globalmente que surgia como resposta ideal, senão única, à crise do Estado-desenvolvimentista (Costa, 2008);
  - (5) a popularização do *management* - “um conjunto de crenças, ideias e práticas, circunscritas temporalmente, por meio das quais organizações públicas e privadas são organizadas” (Keulen & Kroeze, 2014, p. 321, tradução da autora) - que, no período de 1980 a 2000, se juntou à ideologia neoliberal e se fixou mais em objetivos de curto do que de longo prazo, estimulando mudanças rápidas e dramáticas, como a reengenharia, o “*shareholder value*” e os programas de qualidade total como solução para a recessão dos anos 1970 e 1980 e, por fim, mas não menos importante,
  - (6) a convergência tecnológica entre telecomunicações e tecnologia da informação, criando serviços que alteraram de forma definitiva o consumo de telecomunicações e permitiram a entrada de novos *players*, demandando novos padrões de regulação para o setor (Genschel &

Werle, 1993; Arnbak, 1997; Peci, 1999; Heber & Fischer, 2000; MacKenzie, 2008; Heber, 2013).

Essas mudanças – a maior parte de alguma forma relacionadas - tornam o setor bastante propício para se estudar as organizações de forma “situada”, ou seja, dependentes de um contexto histórico, cultural e social específicos.

Em segundo lugar, o tema das privatizações aborda questões atuais da política econômica brasileira. Embora o discurso da privatização de empresas estatais nunca tenha realmente saído da pauta dos diferentes governos pós-FHC, seu retorno à pauta política indica que o tema é recorrente na nossa sociedade. Assim, o retorno da agenda privatizante como parte da política econômica do atual presidente Jair Bolsonaro (2019 – presente) - uma agenda, diga-se de passagem, curiosa, por ir justamente de encontro ao tradicional discurso de soberania e desenvolvimento nacionais oriundo dos militares, para quem o presidente presta continência (e vice-versa) – nos obriga a refletir com maior profundidade

“acerca do papel e do lugar que os serviços públicos devem ocupar na economia e na sociedade contemporânea para a qual existem, e acerca da missão do Estado de assegurar o cumprimento de certas funções primordiais e a defesa de certos valores sociais, juntamente com a promoção do progresso econômico e social” (Fadul, 1999, p. 76).

Torna-se necessário, assim, problematizar através da história o papel da empresa estatal na sociedade brasileira, indo além da visão difundida de se constituírem simplesmente em cabides de emprego e espaços onde reinam a corrupção e a ineficiência.

É nesse sentido que o presente estudo se enquadra na linha de pesquisa denominada de estudos organizacionais históricos (EOH), cujos estudos

“se baseiam extensivamente no conhecimento, métodos e dados da história, inserindo o *organizing* e as organizações em seu contexto sócio-histórico a fim de gerar narrativas teóricas informadas historicamente que se atenham às duas disciplinas – alerta às interpretações sobre significado que se alteram com o tempo e aos resíduos ou sedimentação de modelos anteriores” (Maclean et al., 2016, p. 609, tradução da autora).

Campo ainda em fase de amadurecimento, a perspectiva histórica em administração surgiu da necessidade de compreensão dos fenômenos organizacionais como dependentes do contexto histórico; ou seja, como frutos de uma longa trajetória pontuada por fases de mudança e de continuidade. Dessa forma, os EOH tentam fazer com que as especificidades dos fenômenos organizacionais no tempo e no espaço sejam consideradas para um melhor entendimento sobre as organizações.

Na literatura em administração, ainda são poucas as pesquisas que discutem o tema das privatizações sob uma ótica histórica. Algumas pesquisas, por exemplo, discutem os impactos da privatização na remuneração e no capital social de empregados (Maclean, 2008; Cuevas-Rodriguez et al., 2016), nos efeitos perversos sobre os empregados (Chabrak et al., 2016) e nas relações industriais com os sindicatos (Mccarthy et al., 2011). Ainda há aquelas que analisam o tema sob uma ótica mais macro, como a relação entre privatizações e déficits fiscais (Ord et al., 2016) e corrupção (Miguel & Cuadrado-Ballesteros, 2019).

Grande parte das pesquisas na área, entretanto, se debruça sobre o desempenho de empresas privatizadas *versus* o de estatais, ou do pré *versus* pós-privatização (p.e., Silvestre et al., 2010; Pina et al., 2014; Bachiller, 2017; Agiakloglou & Polemis, 2018). Somam-se a essas, as pesquisas mencionadas anteriormente que tratam especificamente da Embratel e de outras empresas do sistema Telebrás, com ênfase sobre a mudança organizacional em contextos de privatização e de uma mudança para valores orientados a mercado.

Em que pese a contribuição e variedade de abordagens dessas pesquisas, a visão retrospectiva a partir das lembranças dos indivíduos possibilita outro olhar pouco explorado sobre o fenômeno. Após vinte anos, em um contexto político mais conservador e em que os militares – responsáveis em última instância pela criação da Embratel – retornam à cena, como será que os indivíduos que viveram a experiência do processo de privatização relatam essas mudanças?

Por estarmos lidando com um fato ocorrido há mais de vinte anos e por abordarmos empregados que entraram na empresa entre 1967 e 2000, o estudo tem como fontes a experiência vivida dos indivíduos e a memória (tanto a autobiográfica quanto a memória histórica ou coletiva, ou seja, aquela que é compartilhada por um grupo social) de empregados da Embratel no tempo e no

espaço. Isso porque a memória, ou a “presença do passado,” é “uma reconstrução psíquica e intelectual que acarreta de fato uma representação seletiva do passado, um passado que nunca é aquele do indivíduo somente, mas de um indivíduo inserido num contexto familiar, social, nacional” (Rousso, 2006, p. 94).

A memória autobiográfica de indivíduos – o que se lembram, a forma como se lembram, o que preferem omitir – traz questões ainda pouco exploradas nos EOH. A ênfase do campo tende mais à reconstrução dos processos políticos e econômicos que levaram às privatizações do que ao significado dessas mudanças para os indivíduos (p.e., Clifton et al., 2011; Davids, 2005; Nevalainen, 2017). Como argumentam Suddaby e Foster (2017), há na pesquisa organizacional um predomínio de visões objetivas sobre a história organizacional, com raras exceções (ver Maclean et al., 2017).

E por que, como enuncia o título da tese, a História Oral? Na disciplina histórica, a centralidade dada aos indivíduos e à memória individual é geralmente circunscrita à história oral, uma metodologia usada em diversos campos do conhecimento mas que, na história, possui uma historiografia própria, a chamada historiografia oral. A história oral traz “uma postura em relação à História que privilegia a recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu” (Alberti, 2004, p. 16). Para o historiador oral italiano Alessandro Portelli (1997, p.ix), essa centralidade no indivíduo diminui a distância entre a história que conhecemos nos livros, nos monumentos, nos museus, e a nossa própria experiência pessoal, permitindo um reconhecimento do nosso lugar na história e do lugar da história em nossas vidas. Nesse sentido, a história oral pode trazer uma “história de baixo”, de vozes esquecidas, marginalizadas, silenciadas, ausente das histórias que se fizeram oficiais, e se enquadra no que Durepos et al. (2019, p. 15, tradução da autora) chamaram de história organizacional crítica, “uma abordagem historicizada, informada teoricamente, para entender como e por que chegamos aonde estamos nas sociedades organizadas contemporâneas”. É também a posição dessa pesquisa, ao “aceitar formas mais heterogêneas da história e versões reflexivas da construção social de narrativas historicizadas” (Durepos et al., 2019, pp.15-16, tradução da autora).

A história oral se enquadra na história organizacional crítica por permitir - e ter como cerne - pesquisas polifônicas, ou seja, que incluam diversas vozes e não

apenas de elites, de dentro de uma organização. Como notaram Smith e Russell (2016), grande parte das pesquisas sobre o passado nas organizações inclui apenas um lado da história. Para os autores, é preciso ouvir não apenas o vencedor das disputas de memórias nas organizações, mas aqueles que foram negligenciados ou silenciados - uma das bandeiras da história oral. Cabe então falar que a presente pesquisa trata de *uma* história oral da Embratel, diferente de *a* história oral da Embratel. Ou seja, ela faz um recorte baseado na visão dos participantes da pesquisa, cuja seleção não obedeceu a nenhum critério de amostragem estatística, mas que priorizou a experiência de indivíduos que trabalharam na área-fim da empresa (engenharia e operações) na sede da empresa localizada na cidade do Rio de Janeiro. Essa delimitação da pesquisa implica, portanto, que a experiência de outros grupos (como as regionais e as áreas de suporte) fosse abordada principalmente como contraponto à experiência do grupo principal. Tampouco se incluiu a visão de indivíduos do setor, de clientes ou de outras operadoras de telecomunicações, a não ser quando a experiência nessas operadoras ou no setor fizesse parte da trajetória de alguns narradores.

Além de estar inserida nos EOH e dialogar com a historiografia oral, a presente pesquisa dialoga com os estudos de memória organizacional (EMO) que, da mesma forma que os EOH, foram constituídos a partir da virada histórica na administração. A partir de uma visão sócio-construtivista da memória organizacional, os EMO enriqueceram o estudo da história organizacional primeiramente por meio da distinção entre memória coletiva e memória coletada de Olick (1999) e debatida no estudos organizacionais por Rowlinson et al., (2010). Para estes, a memória coletada de uma organização, isto é, o agregado de memórias individuais, seria uma memória desprovida dos contextos social e histórico da organização e mais afeita a pesquisas cognitivas. Já a memória coletiva, a supra-individual, presente nas comemorações, nos monumentos e nos livros, seria a memória coletiva genuína, “que fala em nome de coletividades” (Olick, 1999, p. 345, tradução da autora). No entanto, como argumentado em outras ocasiões, a memória individual é, por essência, sempre social, e a distinção entre memória coletada e coletiva teve como efeito sua rejeição a um segundo plano nos EMO (Hodge & Costa, 2020).



Foroughi et al. (2020, p. 1726, tradução da autora) recentemente expandiram o escopo dos EMO para investigações relativas às “diversas formas pelas quais as organizações e os processos de *organizing* moldam e são moldados pelo lembrar e esquecer.” Mais especificamente, a presente pesquisa se enquadra no que os autores chamaram de abordagem interpretativa dos EMO, “uma coleção polifônica de narrativas paralelas e sequenciais sobre passados compartilhados que variam dependendo do ator principal e ao longo do tempo” (Foroughi et al., 2020, p. 1731, tradução da autora). O principal objetivo dessa abordagem seria entender como os participantes organizacionais significam diferentes aspectos do passado, por meio de práticas de lembrança e de esquecimento.

Para essa pesquisa, foi utilizada a abordagem de história oral de Portelli (1991, 1997), chamada de *history-telling*, concebida como uma construção elaborada no encontro entre participante e pesquisador, quando este incita o primeiro a conectar sua experiência pessoal a eventos históricos e contextos mais amplos. Como o *storytelling*, o *history-telling* cria narrativas que são interpretadas de forma a revelar o significado para os indivíduos de determinados eventos ou situações de suas vidas. A diferença reside no escopo mais amplo do *history-telling*, voltado para a conexão do pessoal com eventos históricos mais macros.

O *history-telling* se posiciona em termos epistemológicos de forma semelhante ao que Mills et al. (2014) definiram como relacional, ou seja, um meio-termo entre uma posição realista e outra relativista, entre uma posição cientificista e uma pós-modernista, “ocupando o espaço entre o conhecimento positivista e as subjetividades que o produzem” (Mills et al., 2014, p. 229, tradução da autora). Para Portelli (1997, p. 64, tradução da autora), o *history-telling* busca tanto a interação entre o social e o pessoal, como entre narrativa, imaginação e subjetividade de um lado e fatos averiguados de outro lado:

“Não podemos reconhecer a imaginação se não tentarmos conhecer os fatos (...). Como historiadores orais, levamos de maneira séria tanto as narrativas orais não-confiáveis quanto o registro arquivístico plausível, e procurar por significado em ambos, e no espaço entre ambos.”

Nesse contexto, essa tese buscou, mais especificamente, resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: **como os empregados e ex-empregados da**

## **Embratel interpretam, elaboram e significam, no presente, a privatização da empresa nos anos 1990?**

### **1.2. Objetivo da pesquisa**

O objetivo da pesquisa é compreender, por meio do *history-telling*, o significado da privatização da Embratel nos anos 1990 para seus empregados e ex-empregados (daqui para frente, ambos serão referidos apenas como “empregados” ou Embratelinos, termo utilizado pelos empregados da Embratel para se referirem a si próprios, como também analisaram Felipe e Rodrigues (2005)). Para alcançar este objetivo, foram formulados os seguintes objetivos intermediários:

1. Construir uma periodização que contemple as principais fases pelas quais a empresa passou em seus quase 50 anos de existência<sup>6</sup>.
2. Compreender os significados de se trabalhar na Embratel estatal.
3. Compreender os significados de se trabalhar na Embratel privatizada.
4. Compreender os significados da privatização para os empregados da Embratel.

A tese que se pretende defender é a de que a privatização comporta significados diferentes para os diversos grupos sociais ou comunidades mnemônicas existentes na Embratel. Comunidades mnemônicas são aquelas que “nos socializam em relação ao que deve ser lembrado e ao que deve ser esquecido;” são as responsáveis por influenciar na “profundidade da nossa memória; regulam o quão distante devemos lembrar, qual parte do passado lembramos, quais eventos marcam o começo e o que deve ser removido da nossa história” (Misztal, 2003, p. 15, tradução da autora). Ou seja, como argumentava Halbwachs (1992), nós lembramos como integrantes dos grupos sociais. Isso implica que o ato de lembrar - ao mesmo tempo individual e social - é feito por indivíduos que internalizam representações sociais compartilhadas pelas coletividades e, nesse sentido, o ato de lembrar nunca pode ser estudado fora de

---

<sup>6</sup> “Quase 50 anos de existência” considerando sua fundação em setembro de 1965 e sua incorporação pela Claro em janeiro de 2015, juntamente com a empresa NET.

seu contexto social. Assim, para entender a formação de uma memória social dos Embratelinos e de suas narrativas sobre suas carreiras e sobre a privatização, é necessário analisar os contextos sociais em que se encontram essas memórias e entender como eles afetam a formação de significado por parte dos indivíduos.

Pretende-se mostrar que, ao contrário do que Rowlinson et al. (2010) argumentaram a respeito do agregado de memórias individuais ou da memória coletada - como descontextualizada social e historicamente - a memória individual se encontra imersa nos contextos sociais e históricos e que, a partir de uma memória coletada, como é o caso dessa pesquisa, pode-se compreender uma organização em toda a sua complexidade no tempo e no espaço.

A pesquisa contribui ao analisar o social da memória individual sobre um determinado evento histórico de uma organização e, assim, enriquecer as discussões sobre memória coletiva e memória organizacional. A memória coletada (Olick, 1999), relegada a uma posição de memória coletiva organizacional de segundo escalão nos EMO (Rowlinson et al., 2010), pode acrescentar uma visão situada da organização para além da memória coletiva reificada, em especial, por meio de um engajamento com a experiência vivencial dos indivíduos. Trabalhos anteriores que mostram o social da memória individual nas organizações de forma polifônica não o fazem para grandes eventos históricos, mas para o recontar de histórias da fundação da empresa como fruto das fantasias criadas por grupos de indivíduos (Foroughi, 2020). A presente pesquisa estende esse tipo de investigação ao vincular a experiência vivencial dos sujeitos a grandes eventos históricos, combinando os EMO aos EOH.

A presente pesquisa contribui para os estudos organizacionais de outras três formas. Primeiro, por analisar a recepção de marcos organizacionais e históricos por parte daqueles diretamente afetados, algo pouco explorado na pesquisa organizacional em história e memória. Segundo, por inovar metodologicamente ao propor o *history-telling* nos EOH e nos EMO como abordagem teórico-metodológica privilegiada para se entender o processo de memória histórica nas organizações, ou seja, “como as pessoas entendem o passado, como conectam a experiência individual com o contexto social, como o passado se torna parte do presente, e como as pessoas o utilizam para interpretar suas vidas e o mundo ao redor” (Frisch, 1990, p. 188, tradução da autora).

Por fim, a pesquisa contribui ao responder a um chamado de Decker et al. (2020) para que os EOH realmente façam a virada histórica, ou seja, que enriqueçam nosso conhecimento sobre o passado nas organizações, ao invés de reduzir o uso da história pelos atores organizacionais como instrumento estratégico de gestão.

Os capítulos da tese que seguem essa introdução estão organizados da seguinte maneira. O capítulo dois apresenta o referencial teórico que guiou a pesquisa e aborda três temas: a pesquisa histórica organizacional e seus principais debates; a história oral e seu papel na pesquisa histórica, com destaque para a abordagem de *history-telling* e, por fim, as privatizações de empresas estatais como fruto de reformas de Estado.

O capítulo três detalha operacionalmente o *history-telling* e apresenta o percurso metodológico da pesquisa, desde a seleção dos narradores, a elaboração do roteiro de história oral, até os passos metodológicos propriamente ditos.

Em seguida, no capítulo quatro, são apresentadas as análises das narrativas e os resultados da pesquisa, organizados conforme os objetivos intermediários detalhados nessa introdução.

Por fim, o capítulo cinco de conclusões tece comentários acerca dos resultados da pesquisa, suas contribuições e sua relevância para a pesquisa histórica organizacional.

## 2

### **Perspectiva histórica na administração, história oral e privatizações**

Os principais temas do referencial teórico referem-se: (1) aos debates acerca da inclusão da história na pesquisa organizacional e os dois subcampos nascidos com a virada histórica, a saber, os estudos históricos organizacionais (EOH) e os estudos de memória organizacional (EMO); (2) à abordagem teórico-metodológica da história oral com ênfase sobre o estudo da memória, e (3) ao tema da privatização, que aqui é visto em um contexto de crise do Estado desenvolvimentista e ascensão da hegemonia neoliberal no plano econômico.

#### **2.1.**

##### **Por que adotar a perspectiva histórica nas organizações?**

A preocupação em situar os fenômenos organizacionais no tempo e no espaço acabou formando um subcampo dos estudos organizacionais que teve como marco a *virada histórica* na administração (Zald, 1993; Kieser, 1994; Clark & Rowlinson, 2004; Costa et al., 2010; Godfrey et al., 2016). O principal debate se referia ao uso da história (ou sua falta) nos estudos organizacionais e à necessidade de maior engajamento com as humanidades e com a historiografia como forma de resposta “ao individualismo metodológico de escolha racional dominante no pensamento econômico neoclássico,” majoritariamente insensível à história (Godfrey et al., 2016, p.594, tradução da autora).

Desde então, formou-se uma linha de pesquisa interessada em incorporar a história nos estudos das organizações, não apenas reconhecendo sua importância para as teorias e fenômenos organizacionais (*history matters*) como dialogando com a própria historiografia, ou seja, com os métodos, a teoria e a própria filosofia da história como forma de se entender as organizações (Coraiola, 2012; Decker, 2013; Yates, 2014; Barros, 2016; Mills et al., 2016; Barros et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Decker et al., 2020; Coraiola et al., 2021).

O primeiro desafio dessa união interdisciplinar foi a forma de síntese entre as duas disciplinas, que deveria atender tanto à análise de processos históricos quanto à geração de teoria dos estudos organizacionais. Como qualquer campo de investigação ainda em fase de crescimento, a discussão sobre a maneira de incluir

a história nas organizações motivou teóricos organizacionais a propor categorizações, abordagens e linhas de pesquisa de forma a atrair e a enquadrar novas pesquisas para a área.

### **2.1.1.**

#### **Abordagens da história na administração**

Para Üsdiken e Kieser (2004), da união entre as duas disciplinas teriam surgido três tipos de posições assumidas por teóricos organizacionais: a *suplementarista*, a *integracionista* e a *reorientacionista*. Na primeira, a história serviria como fonte de dados para a confirmação de teorias e refino de hipóteses, ou seja, suplementaria as teorias organizacionais conformando-se a elas. A posição integracionista, por sua vez, iria um pouco além ao enxergar o presente como fruto de ações passadas, ou seja, reconhecendo o valor da história para as organizações. Ambas, no entanto, manteriam a forma como a ciência é feita nos estudos organizacionais: por meio de teorias e explicação dos fenômenos, tornando a história outra forma de se buscar dados para generalizações ou geração de novas teorias. Já a posição reorientacionista estaria interessada em um uso mais profundo da história, provocando uma nova forma de se fazer e pensar ciência nos estudos organizacionais, buscando “priorizar a abordagem narrativa da história” (Decker et al., 2020, p. 2, tradução da autora).

Essa categorização de Üsdiken e Kieser (2004) é correntemente utilizada para se avaliar pesquisas na área, como mostrou o artigo de Decker et al. (2020), que será discutido mais adiante. A partir dela, surgiram propostas mais operacionais para pesquisadores interessados na síntese entre as duas disciplinas.

Rowlinson et al. (2014), por exemplo, apresentaram quatro estratégias de pesquisa conforme os três dualismos existentes entre as duas disciplinas, a saber: entre a narrativa (história) e a análise (estudos organizacionais); entre as fontes arquivísticas, contemporâneas ao tempo estudado (história) e as fontes construídas pelo pesquisador (estudos organizacionais) e, por fim, entre a temporalidade estabelecida pelo historiador (periodização) e a cronológica, usualmente adotada por teóricos organizacionais. Por esses dualismos, as pesquisas poderiam ser enquadradas em história corporativa, história analiticamente estruturada, história serial e história etnográfica. A primeira, similar a pesquisas em História

Empresarial, tratariam de narrativas objetivas sobre uma entidade corporativa, com priorização de fontes documentais primárias. A segunda buscaria narrativas de eventos e estruturas previamente conceitualizadas, buscando a periodização da história de uma organização ou da indústria a partir das fontes. A história serial, por sua vez, investigaria quantitativamente uma série de fatos que se repetiriam ao longo do tempo sobre grupos de empresas. Por fim, a história etnográfica traria a abordagem da história cultural por meio do estudo dos arquivos, já que estes “contêm fontes que podem ser lidas como textos para a interpretação de uma cultura” (Rowlinson et al., 2014, p. 266, tradução da autora). É interessante notar como todas as quatro estratégias da forma que foram detalhadas pelos autores privilegiaram o uso da pesquisa tradicional histórica arquivística em detrimento das fontes orais, por estas conterem vieses que impediriam a reconstrução fidedigna da história de uma empresa. Ademais, a tentativa na época era de legitimar o uso das fontes históricas arquivísticas contemporâneas ao tempo estudado e, nesse sentido, “quanto mais contemporânea uma fonte em relação ao passado em questão, maior será o seu valor para historiadores” (Rowlinson et al., 2014, p. 255, tradução da autora).

Macleane et al. (2016), por sua vez, sugeriram quatro concepções de história para os estudos organizacionais: de acordo com (1) o *propósito* da inclusão da história, se de interpretação, explicando o presente por meio das forças sociais, ou de exposição, para criar e refinar novos construtos e teorias e (2) pelo *tipo de investigação*, científica social, buscando por padrões e generalizações, ou narrativa, embutindo a teoria na narrativa (Macleane et al., 2016, p. 612). As quatro concepções resultantes seriam a de avaliação (expositiva, científico-social), a de conceitualização (expositiva, narrativa), a de explicação (interpretativista, científico-social) e a de narração (interpretativista, narrativa). A primeira seria basicamente a posição suplementarista de Üsdiken e Kieser (2004) e a segunda, a de explicação, semelhante à integracionista. Já na de conceitualização, haveria um entendimento da história como campo onde é possível aprender lições, com a possibilidade de generalização indutiva a partir de casos. Finalmente, na história como narrativa, a base para a pesquisa seria indutiva, com a emergência posterior de proposições e argumentos. A história como narrativa privilegiaria um *storytelling* histórico ao invés de uma teorização, mas que ainda daria margem ao

levantamento de proposições sujeitas a “investigação teórica e teste empírico”. (MacLean et al., 2016, p. 615, tradução da autora).

Ao contrário de Rowlinson et al. (2014), Maclean et al. (2016) aumentam o escopo da pesquisa histórica na administração ao incluir em seus exemplos de concepção da história o uso de depoimentos e da visão de atores históricos como fontes possíveis. Embora o argumento dos autores não seja centrado nos tipos de fontes disponíveis e sua adequação para as pesquisas dentro de cada concepção, os autores abrem espaço para as fontes orais quando sugerem que estudos históricos do tipo narrativo privilegiariam “um *storytelling* histórico e uma argumentação ao contrário da teorização”, onde proposições e até generalizações poderiam ser feitas “de forma indutiva por meio de uma avaliação cuidadosa das evidências: fontes primárias como documentos, diários, cartas e histórias orais (Maclean et al., 2016, p. 615, tradução da autora). Ademais, ao citar o exemplo da microhistória como forma de contestação das grandes narrativas, os autores chamam atenção para o estudo das vidas de indivíduos comuns como alternativa aos estudos de grandes eventos. A microhistória, com ênfase nas histórias de vida contadas por indivíduos fora do círculo das elites organizacionais, teria o poder de trazer tanto a experiência pessoal quanto uma mais geral, “acessando memórias coletivas por meio do testemunho pessoal”, além de trazer uma visão plural a partir de uma perspectiva “*bottom-up*”, de baixo para cima (Maclean et al., 2016, p. 624, tradução da autora). Mesmo não havendo menção específica à história oral dentro da microhistória pelos autores, a argumentação por seu uso é idêntica à da história oral, o que mostra um passo além do artigo de Rowlinson et al. (2014).

Já Suddaby e Foster (2017), a partir da literatura em mudança organizacional, problematizam as diferentes visões epistêmicas sobre a história: a História-como-fato, a História-como-poder, a História-como-*sensemaking* e a História-como-retórica. A primeira abordaria a história como uma reconstrução fidedigna do passado através de dados e fatos. A segunda, de posse da mesma visão objetiva da primeira, se distinguiria pelo enfoque marxista de materialismo histórico e luta de classes. Essa, portanto, já abre espaço para a agência de indivíduos pela reflexão sobre as relações de poder existentes na sociedade e na organização, e na ação sobre elas (Suddaby & Foster, 2017). Já a História-como-*sensemaking* inova ao apresentar uma visão fenomenológica sobre a história,



sendo esta vista como uma representação da experiência vivida dos indivíduos, uma interpretação sobre a experiência coletiva. De acordo com Suddaby e Foster (2017, p. 27, tradução da autora), “os esquemas compartilhados sobre como interpretar os eventos passados possuem uma influência poderosa no comportamento futuro. Ou seja, as lentes cognitivas que usamos para experienciar o presente são baseadas em interpretações coletivas e retrospectivas de eventos passados”. Nesse sentido, a história-como-*sensemaking* apresentaria grande interseção com os estudos sobre memória e com a história oral, levando-se em conta da mesma forma a fusão entre passado e presente e entendendo a história como um processo iterativo. Por fim, a quarta visão é a chamada abordagem de usos do passado, que examina como os atores organizacionais produzem e usam a história para seus interesses no presente (Wadhwani et al., 2018). Nessa visão mais presentista, com bastante influência dos estudos de memória social (Olick & Robbins, 1998; Olick, 1999) e dos EMO (Rowlinson et al., 2010), a agência dos indivíduos e das organizações é ainda maior do que na terceira visão de história-como *sensemaking*, mostrando como o passado pode ser manipulado para servir a interesses estratégicos do presente. A principal linha de investigação na abordagem de usos do passado é a história retórica - “o uso estratégico do passado como uma estratégia persuasiva para gerenciar *stakeholders*-chave da empresa” (Suddaby et al., 2010, p.157, tradução da autora), assumindo o alto grau de agência dos indivíduos ao criarem narrativas sobre o passado da empresa para mudanças organizacionais.

Essa última visão tem rendido bastante frutos à pesquisa organizacional, talvez pela predileção dos teóricos organizacionais pela possibilidade de ação estratégica (e instrumental) com o uso da história. As pesquisas nessa linha, por exemplo, abordaram a manipulação do passado para um trabalho de esquecimento (Coraiola & Derry, 2019), como capacidade dinâmica (Suddaby et al., 2019), como elemento essencial para a identidade organizacional (Basque & Langley, 2018; Oertel & Thommes, 2018), como intertextualidade (Maclean et al., 2018) e como vantagem estratégica (Foster et al., 2017), entre outras. No entanto, a história retórica já vem sendo criticada tanto pelo reconhecimento de que o passado não é totalmente passível de manipulação como pela imagem “hipermuscular” dos atores organizacionais (Lubinski, 2018, p. 1787; Popp &

Fellman, 2019). A crítica se assemelha àquelas da abordagem presentista dos estudos de memória social como será visto adiante, acusada de falhar em reconhecer que a permanência do passado vai além dos rituais de comemoração e outras formas manipuláveis de memória (Schudson, 1997; Misztal, 2003).

As propostas mais recentes para a síntese entre história e administração, como a de Foroughi et al. (2020) e Decker et al. (2020) já fazem uma distinção mais cuidadosa entre a história e a memória, e o papel desta como fonte para o estudo histórico nas organizações.

Foroughi et al. (2020) delimitam mais claramente os EMO como um campo à parte dos EOH e da abordagem de usos do passado, e sugerem maior colaboração entre as abordagens funcionalistas e as social-construtivistas sobre a memória organizacional. Para os autores, os EMO se dedicariam a investigações “sobre as diversas formas com que as organizações e os processos de *organizing* moldam e são moldados pelo lembrar e pelo esquecer” (Foroughi et al., 2020, p. 1726, tradução da autora). Para os autores, os EMO se dividiriam em quatro tipo de perspectivas: funcional, crítica, performativa e interpretativa.

Enquanto a primeira constitui a abordagem tradicional da memória organizacional de Walsh e Ungson (1991), os quais enxergam a memória como um repositório de informações acessado conforme as necessidades de aprendizado organizacional e de capacidades dinâmicas, a abordagem crítica investiga as disputas de memória no contexto organizacional, em que a memória hegemônica oficial suprime memórias alternativas. Já a performativa, de ontologia relacional, é aquela que concebe a memória como uma performance, uma constante encenação do passado. Por fim, a interpretativa, na qual a presente pesquisa se insere, investiga como os atores organizacionais “atribuem significado a diferentes aspectos do passado por meio de diferentes práticas de lembrança e esquecimento” (Foroughi et al., 2020, p. 1732, tradução da autora). Por meio de *storytelling* e narrativas, a perspectiva interpretativa se preocupa ademais com a polifonia nos estudos de memória organizacional, ou seja, com as diversas vozes e interpretações possíveis sobre o passado.

Nesse sentido, a perspectiva interpretativa guarda semelhanças com a história oral, com uma importante exceção. De acordo com Foroughi et al. (2020, p. 1733, tradução da autora), o principal marcador de diferença entre a perspectiva

interpretativa e a funcional reside na crença pelos pesquisadores da primeira linha de que “o passado não existe *per se*, exceto por meio de interpretações de traços mnemônicos, como registros, artefatos e histórias.” Essa posição ontológica vai contra a história oral como abordada na disciplina histórica, já que seu foco temático, segundo Portelli (1997, p. 6, tradução da autora) privilegia tanto a forma narrativa dos relatos como a busca pelo vínculo “entre biografia e história, entre experiência individual e as transformações na sociedade”, ou seja, com a realidade objetiva de um acontecimento histórico.

Embora o agrupamento dos estudos de memória organizacional em um subcampo à parte dos EOH e da abordagem de usos do passado permita uma maior interação e contribuição entre as próprias perspectivas de EMO, essa divisão tem como consequência uma separação arbitrária entre memória e história, como se as duas não fossem bastante imbricadas. No caso das abordagens mais funcionalistas, de fato a discussão sobre o passado e sobre a história não se mostra pertinente. No entanto, para pesquisas que levam em conta a memória no que diz respeito aos contextos social, cultural e histórico, como é o caso das pesquisas em história oral, a separação entre EOH, usos do passado e EMO pouco contribui para a discussão dos processos de lembrança e de esquecimento nas organizações.

O artigo de Decker et al. (2020, p. 2, tradução da autora) contribui para a virada histórica ao juntarem história e memória em sua análise sobre a produção acadêmica no campo, incluindo os EOH, as abordagens social-construtivistas dos EMO e as abordagens de usos do passado. Para os autores, grande parte das pesquisas nessas áreas tem se voltado para a perspectiva de usos do passado e de história retórica, gerando, assim, pouca reflexividade historiográfica, isto é, pouco “engajamento com a história como fonte de teorização e como um repertório de métodos para pesquisar o passado.” De fato, o uso instrumental e manipulador da história pelos gestores e pelas empresas para atingir objetivos estratégicos no presente gerou uma série de pesquisas na área. Essa ênfase de fato permite um melhor entendimento sobre o presente nas organizações, mas não sobre o passado, um dos objetivos da virada histórica.

Os autores apresentam assim uma categorização das pesquisas na área conforme o estudo sobre o passado ou o presente e conforme as fontes. A primeira categoria seria a dos estudos da organização histórica, com ênfase no estudo do

passado por meio de fontes documentais. A história organizacional retrospectiva, com ênfase sobre o passado, se diferenciaria da primeira por fazer uso de relatos retrospectivos, como na história oral. Já a memória organizacional retrospectiva teria como ênfase o papel da memória no presente, se valendo de etnografia e entrevistas. Por fim, a memória organizacional histórica se debruçaria sobre a institucionalização da memória organizacional, por meio de pesquisa arquivística. Para os autores, tanto a abordagem de estudos da organização histórica, com ênfase na pesquisa arquivística e de memória organizacional retrospectiva, popular entre pesquisadores pela história retórica e de usos do passado, já seriam linhas estabelecidas na produção acadêmica. Já a história organizacional retrospectiva e a memória organizacional histórica, ambas voltadas ao estudo do passado, ainda teriam um potencial para enriquecer os EOH.

A análise de Decker et al. (2020) é interessante pelo retorno do objetivo inicial da virada histórica, ou seja, o de uma reorientação dos estudos organizacionais de forma a incluir os métodos, a teoria e a filosofia da história. Para os autores, a falta de reflexividade historiográfica seria um dos empecilhos ao atingimento desse objetivo. Coraiola et al. (2021), ao fazer um resgate da trajetória do campo, notaram igualmente o predomínio de pesquisas com abordagens funcionalistas nos estudos organizacionais e de gestão, sugerindo que ainda há bastante a caminhar em relação uma reorientação dos estudos organizacionais quanto ao uso da história.

Dentre as abordagens da história nos estudos organizacionais discutidas anteriormente, pode-se observar como há um descaso ou ainda pouco engajamento com a história oral, metodologia utilizada na pesquisa histórica que aborda tanto o estudo da memória (e portanto, de discussões que incluem o presente) quanto a história, voltada ao entendimento do passado. A abordagem que mais discute a metodologia é a de Decker et al. (2020), que posicionam a história oral como parte da história organizacional retrospectiva. Os autores confirmam essa abordagem retrospectiva como uma das menos desenvolvidas até agora nos EOH, o que indica a lacuna a ser preenchida com mais pesquisas que unam relatos retrospectivos sobre eventos históricos.

Antes da discussão específica sobre a história oral, faz-se necessário discutir os estudos sobre memória, do qual o artigo Foroughi et al. (2020), já mencionado anteriormente, faz parte.

### **2.1.2.**

#### **A memória nos estudos organizacionais**

Aos poucos, as discussões trazidas com a virada histórica passaram a incluir, além da história, a memória, especialmente a partir do artigo de Rowlinson et al. (2010). A falta da discussão sobre memória no início da virada histórica remete à visão mais tradicional na historiografia sobre as distinções entre memória e história: a primeira, impregnada de subjetividade e da proximidade aos indivíduos; a segunda, de objetividade, do distanciamento e de cientificidade exigida pela disciplina histórica.

Na própria história, a inclusão da memória como campo de conhecimento só foi possível com a ascensão da história cultural e a consequente expansão do escopo da história para práticas, rituais e formas de se pensar passados (denominada de virada cultural). Somada a essa ascensão, o questionamento, por parte dos teóricos pós-modernos, da noção de objetividade pelo pesquisador e de sua busca pela verdade (a virada linguística) teve como resultado a redução da distinção entre conhecimento e interpretação, entre história e memória. Nas palavras de Olick e Robbins (1998, p. 110, tradução da autora):

“Se a experiência, ademais, está sempre imbricada e ocorre através de frames narrativos, então não haveria experiência primária, sem mediação, que pudesse ser recuperada. A distinção entre história e memória nesses termos é uma questão de poder da disciplina mais do que privilégio epistemológico.”

Para o sociólogo Maurice Halbwachs, principal fonte de inspiração para os estudos de memória social (Olick & Robbins, 1998), a história seria a memória universal dos seres humanos, única, tendo como característica a periodização do tempo histórico e a característica impessoal e crítica. A memória, por sua vez, seria plural, já que existiriam tantas memórias quanto grupos sociais; seus limites de tempo com o presente seriam irregulares, e sua ligação com o presente seria de vital importância (Misztal, 2003). Nessa linha, a memória seria “um fenômeno sempre atual, um elo vivido no eterno presente; a história, uma representação do

passado” (Nora, 1993, p. 9). A memória seria sempre a do grupo no qual ela é a liga, ao passo que a história “pertence a todos e a ninguém, o que lhe dá uma vocação para o universal” (Nora, 1993, p. 9). Nessas definições de Nora (1993), tanto a memória quanto a história reforçariam a coesão social; a primeira, dos grupos sociais que ela une; a segunda, de um grupo maior, como uma nação. No entanto, dada a operação crítica e distante da história, caberia à memória as “tentativas mais ou menos conscientes de definir e de reforçar sentimentos de pertencimento e fronteiras sociais entre coletividades de tamanhos diferentes: partidos, sindicatos, igrejas, aldeias, regiões, clãs, famílias, nações etc.” (Pollak, 1989, p. 9). Essas “tentativas mais ou menos conscientes” tornariam a memória - neste caso, a coletiva - suscetível a manipulações de grupos com os meios culturais para fazer com que a memória que permaneça seja a sua.

Em uma visão mais contemporânea, a historiografia passou a significar tanto os acontecimentos ocorridos no passado como a narrativa desses acontecimentos, revelando sua natureza dual, objetiva e subjetiva, e trazendo a história epistemologicamente mais próximo à memória. Tanto a história como a memória, assim, seriam representações sobre o passado. Assim, as viradas cultural e linguística na história reduziram as fronteiras entre a história e a sociologia no que diz respeito aos estudos em memória.

Essas distinções entre história e memória, num primeiro momento, vão aparecer bem-marcadas nos estudos históricos organizacionais. Como pôde ser visto na seção anterior, com a descrição das primeiras propostas de união entre a história e os estudos organizacionais, a problematização da memória é praticamente inexistente e só será mais elaborada a partir dos EMO.

Entretanto, mesmo antes da virada histórica, a memória já era tema de pesquisa nos estudos organizacionais. A abordagem predominante, todavia, guardava mais relação com os processos cognitivos e psicológicos da memória do que com uma memória social, que cruza as fronteiras com a história. O artigo mais citado dessa abordagem tradicional sobre a memória na administração é o de Walsh e Ungson (1991), que tiveram o mérito de consolidar a literatura sobre o tema até então fragmentada e de formar um construto teórico sobre a memória organizacional. Para os autores, a memória - um construto tanto individual quanto organizacional - seria composta por uma “estrutura do espaço de retenção, as

informações contidas neste, os processos de aquisição e recuperação da informação e seus efeitos consequenciais” (Walsh & Ungson, 1991, p. 61, tradução da autora). Sendo, assim, um repositório que armazena toda a história de uma organização, ela teria uma função primordial ao ser acessada para auxílio da tomada de decisões no presente.

Não foi à toa então que o tema da memória organizacional passou a gerar pesquisas de caráter instrumental para as organizações, tais como gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (p.e., Argote et al., 2003; Miller & Martignoni, 2016; Liu et al., 2018), inovação (p.e., Olivera, 2000; Garud et al., 2011; Ferguson & Blackman, 2017), desempenho individual e organizacional (p.e., Kmiecik, 2019; Laureiro-Martinez et al., 2019) e esquecimento organizacional (p.e., Nissley & Casey, 2002; Rao & Argote, 2006; Casey & Olivera, 2011; Holan, 2011). A memória, para essas pesquisas, serviria como um instrumento de gestão por parte da organização, visando a melhoria do seu desempenho.

Ainda que Walsh & Ungson (1991, p. 60, tradução da autora) tenham definido as organizações como uma “rede de significados compartilhados intersubjetivamente, sustentados através do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e pelas interações sociais diárias”, essa visão pouca influência teve sobre sua abordagem da memória: a sua estrutura de retenção, os processos pelos quais a informação é adquirida, armazenada, e acessada dessa estrutura, e a forma com que a memória impacta o desempenho e os resultados da organização.

Esse descompasso entre o entendimento do que é uma organização e a função da memória gerou críticas por teóricos organizacionais como Feldman e Feldman (2006, p. 866, tradução da autora), que acusaram essas pesquisas de reduzirem a “memória organizacional a um produto de um processo puramente cognitivo”: sem história, sem emoção e sem cultura. Para os autores, a memória organizacional não seria um *objeto*, mas uma *prática*, um processo de lembrar organizacional (*organizational remembering*) que envolve “uma prática e um processo complexos, situados culturalmente e historicamente, representados por pessoas dotadas de emoção e definidas socialmente em suas comunidades da prática” (Feldman & Feldman, 2006, p. 868, tradução da autora). Assim, o

processo de lembrar raramente aconteceria por esforços conscientes de aprendizagem, mas de forma tácita.

A principal crítica à memória organizacional conceitualizada por Walsh e Ungson (1991) foi a de Rowlinson et al. (2010), que acusaram os EMO de ignorar tanto os aspectos subjetivos da experiência humana de lembrar como os contextos social e histórico das organizações, argumentos bastante semelhantes aos de Feldman & Feldman (2006). O que distingue Rowlinson et al. (2010) desses autores é vincular sua crítica à virada histórica nos estudos organizacionais, tendo como principal proposta um maior engajamento dos EMO com os estudos de memória social (ou simplesmente estudos de memória), campo interdisciplinar com contribuições da história e da sociologia. Para os autores, o individualismo metodológico dos EMO impossibilitaria uma abordagem construtivista-social da memória; os autores propõem a seguir a abordagem dos estudos de memória social, trazendo a distinção entre memória coletiva e memória coletada do sociólogo Jeffrey K. Olick (1999).

Os estudos de memória surgiram a partir do *boom* de memória nos anos 1980, quando acontecimentos recentes como o Holocausto, o regime de *Vichy*, as políticas de reparação às vítimas de guerra, a descolonização de países africanos, a queda do comunismo e a globalização econômica trouxeram à tona a memória - em especial, a coletiva - como expressão das mudanças políticas, econômicas, culturais e sociais de nosso tempo (Huyssen, 2000; Myszta, 2003). Da parte da academia, houve uma problematização da historiografia tradicional como fonte de dominação cultural, aumentando o interesse em se contar uma outra história além da oficial. Intelectuais pós-modernos passaram a criticar a linearidade da história tradicional e sua relação com a memória e o poder, e teóricos hegemônicos passaram a eleger a memória popular como forma de se questionar e desafiar a instrumentalização do passado (Olick & Robbins, 1998, p. 108).

Olick e Robbins (1998, p.112, tradução da autora), em sua influente revisão sobre o tema, sugeriram que os estudos de memória se debruçassem sobre “as diversas maneiras em que somos moldados pelo passado, consciente ou inconscientemente, de forma pública ou privada, material e comunicativa, consensual e contestada.” A principal inspiração desses estudos a partir do *boom* de memória dos anos 1980 é a obra do sociólogo Maurice Halbwachs (1992), que



começou a esboçar uma teoria sobre memória coletiva e sobre o social da memória individual nos anos 1920. A visão dos indivíduos nos estudos psicológicos da época sobre memória era a de seres isolados. Ao contrário dessa visão, Halbwachs (1992, p. 38, tradução da autora) destaca o social das memórias individuais, argumentado ser “na sociedade que as pessoas normalmente adquirem suas memórias. Também é na sociedade que elas lembram, reconhecem e localizam suas memórias.” Em clara contraposição à psicologia da época, o autor argumentava não haver razão para se procurar as memórias em alguma parte do cérebro dos indivíduos,

“porque elas (as memórias) são lembradas por mim externamente, e os grupos dos quais faço parte em qualquer momento me dão os meios para reconstruí-las, sob a condição, claro, que eu me junte a eles e adote, pelo menos para o momento, seu modo de pensar (Halbwachs, 1992, p. 38, tradução da autora).

O ato de lembrar, assim, seria possível a partir dessas lentes sociais - os quadros sociais da memória - que os indivíduos usariam para ter e participar dessas memórias de grupo. Os quadros sociais da memória seriam lentes sociais, emotivas e cognitivas, constituídas por categorias que permitiriam a compreensão do passado, internalizadas pelos indivíduos através das interações sociais constantemente repetidas através da linguagem e do discurso (Jedlowski, 2001). Halbwachs (1992) foi o responsável por vincular a memória coletiva aos grupos sociais do qual os indivíduos fazem parte (Misztal, 2003).

Os grupos sociais ou, no caso dos estudos de memória, as comunidades mnemônicas - a família, o grupo étnico, a nação (Zerubavel, 1996) - constituiriam a ponte entre a memória individual e a coletiva. A memória coletiva, assim, seria um “conjunto de representações sociais referentes ao passado que cada grupo produz, institucionaliza, mantém e transmite através da interação entre seus integrantes” (Jedlowski, 2001, p. 33, tradução da autora).

Embora Halbwachs (1992) tenha dedicado grande parte de sua obra sobre memória aos quadros sociais da memória (*social frameworks of memory*), a leitura preferida por sociólogos dos estudos de memória de sua obra é a da memória coletiva reificada, para além da individual (Gensburger, 2016). Talvez o autor que tenha mais contribuído para essa visão tenha sido Olick (1999), ao propor duas epistemologias possíveis sobre a memória coletiva: a coletada e a coletiva. Uma

seria extraída a partir da memória individual, cuja lente é enquadrada socialmente; a outra seria a supra-individual, contida em livros, eventos comemorativos, práticas e monumentos.

Para Olick (1999), a memória coletiva seria um conceito tão abrangente que incluiria desde as reminiscências individuais agregadas até as comemorações oficiais e as representações coletivas de identidades compartilhadas. Para melhor delimitar o termo, Olick (1999, p. 336) propõe dois tipos de visões diferentes sobre memória coletiva: uma que a vê como uma categoria subjetiva de significados contida na cabeça das pessoas *versus* outra que a enxerga como padrões de símbolos publicamente disponíveis *objetificados* na sociedade.

A primeira seria a memória coletada: as memórias individuais agregadas de integrantes de um grupo ou os modelos sociais compartilhados de lembranças individuais (Misztal, 2003). Nesta visão, a centralidade no indivíduo evitaria a reificação e os vieses políticos dos estudos sobre determinados grupos, já que a chamada memória coletiva é geralmente de um grupo dominante. Como desvantagem, no entanto, a visão de memória coletada reificaria o indivíduo. Outro ponto seria a caracterização dessa memória como hipotética, já que a existência de uma memória coletiva saliente de um agregado de memórias coletadas só poderia ser identificada após a coleta e análise dessas memórias. Para Halbwachs (1992), esse tipo de memória coletiva estaria mais aberto à interdisciplinaridade com as ciências comportamentais e médicas.

A outra cultura sobre a memória coletiva seria aquela extraída de imagens de passados coletivos compartilhadas publicamente, para além da percepção subjetiva dos indivíduos, como nas tradições, nos mitos, no patrimônio cultural. Essas imagens apareceriam em discursos públicos sobre o passado, nas narrativas que falem em nome de coletividades, na própria linguagem. Para Olick (1999; 2008b) essa linha de memória coletiva supra-individual seria a memória coletiva genuína, porque representaria estruturas de longo-prazo aos quais os indivíduos comemorariam e lembrariam, mesmo que tentassem evitá-las.

Um estudo muito citado nessa linha é o de lugares de memória do historiador francês Pierre Nora (1993), com quem o sociólogo Maurice Halbwachs é muitas vezes comparado pela similaridade de pensamentos acerca da memória. Essa comparação, aliás, é vista como equivocada por Gensburger

(2016), que acusa os leitores de “segunda-ordem” de Halbwachs (que o leram através de Nora) como os responsáveis pela visão da obra do sociólogo apenas no que tange à memória coletiva reificada. Para a autora, uma leitura mais completa do sociólogo revelaria que “estudar a memória coletiva, para entender sua dinâmica social, significa primeiro e acima de tudo estudar a estrutura do espaço social, cognitivo, simbólico e material do indivíduo, assim como as modificações desse espaço social” (Gensburger, 2016, p. 402, tradução da autora). A leitura de apenas partes da obra do sociólogo que foram traduzidas para o inglês e a leitura de Halbwachs através da interpretação de Nora (já que muitos pesquisadores se informam sobre um determinado acadêmico a partir de sua biografia ou interpretação feita por historiadores; no caso de Halbwachs, a partir de Nora) teriam sido as responsáveis pela seleção pela academia anglo-saxã apenas da memória coletiva estrutural do sociólogo, deixando os quadros sociais da memória individual em segundo plano.

Embora a distinção entre memória coletada e memória coletiva seja pertinente, ela teve como consequência o enquadramento da memória individual (e da memória coletada) nos estudos de memória como uma memória coletiva de segunda categoria, o que é curioso já que, uma das poucas afirmações comuns aos estudiosos de memória é a de que apenas indivíduos se lembram (Green, 2004, 2011; Hamilton & Shopes, 2008). O interessante é que Olick e Robbins (1998) reconheceram na obra de Halbwachs o esforço do sociólogo em definir as fronteiras do estudo da memória especialmente com a psicologia, daí uma de suas afirmações de que a memória individual é sempre social, trazendo a memória dos indivíduos como campo de estudo da sociologia. Olick (2008a, p.26) acaba da mesma forma tentando delimitar as fronteiras do campo ao alegar que a memória coletiva, dentro da historiografia, tenha sido absorvida pela história oral, ao invés de se referir a uma “problemática mais Halbwachiana”, deixando a memória coletada à cargo da história e a memória coletiva “genuína” à cargo da sociologia.

Curiosamente, Rowlinson et al. (2010) emulam Olick (1999) ao trazer a discussão da memória coletiva e coletada para os estudos organizacionais, distinguindo a sua abordagem social-construtivista da então predominante nos EMO, voltada às memórias individuais. Para Rowlinson et al. (2010, p. 73, tradução da autora), os EMO tratariam a memória da mesma forma que a memória

coletada de Olick (1999), como um agregado de memórias individuais, “separada do contexto social e histórico dessa organização”, “coletadas através de entrevistas, como na história oral, ou *surveys*, como na psicologia social”. Para consolidar uma virada histórica nos estudos de memória, de acordo com os autores, seria necessário adotar uma abordagem genuinamente coletiva da memória organizacional, olhando as “organizações como constituindo a memória através da linguagem e das narrativas, incorporada nos rituais e símbolos, aniversários corporativos e edifícios nomeados em homenagem aos seus fundadores” (Rowlinson et al., 2010, p. 70, tradução da autora). Ao fazerem isso, os autores emulam o tratamento da memória individual nos estudos de memória, restringindo-a a um processo essencialmente cognitivo e relegando a centralidade no indivíduo a um suposto individualismo metodológico e ao campo da psicologia social, esquecendo que essa também faz parte dos estudos de memória.

As pesquisas que se seguiram à de Rowlinson et al. (2010) passaram a apresentar o mesmo argumento entre memória coletada e coletiva, como se houvesse uma hierarquia nas formas de extração de uma memória coletiva. Anteby e Molnar (2012, p. 518, tradução da autora), por exemplo, ao vincularem a literatura de memória coletiva à literatura em identidade organizacional, alegam que o pouco intercâmbio entre as duas seria o fato da segunda ser “metodologicamente dependente de entrevistas simultaneamente coletadas. Ao invés de uma memória coletiva, esses dados de entrevista geram uma ‘memória coletada’”. Utilizando a temática de história retórica (Suddaby et al., 2010), em que elementos do passado são utilizados de forma estratégica por executivos, os autores analisam quase 50 anos de jornais internos da empresa de aviação francesa Snecma, além de arquivos públicos, para mostrar como a Snecma foi construindo uma alegada identidade nacional “se esquecendo” de suas origens estrangeiras. Os autores se valem também de entrevistas com 70 aposentados da empresa mas, de forma curiosa, as consideram como fontes secundárias, por não terem sido selecionadas com amostragem teórica.

Outro artigo influenciado pela dicotomia memória coletiva/coletada é o de Crawford et al. (2020), que estudaram o poder de memórias dolorosas na construção de comunidades mnemônicas. Os autores alegam ter usado

documentos adicionais como fontes secundárias às suas fontes primárias de 60 histórias orais como forma de

minimizar o aspecto aparente de memória “coletada” de nossos dados. Olick (1999) distingue memórias coletadas como o agregado de experiências individuais normalmente capturadas por meio de *surveys*, e memórias coletivas como um fenômeno mais estrutural e sistêmico, em grande parte independente da lembrança individual. Mesmo que nossa unidade de observação inclua as memórias individuais dos guias e outros atores envolvidos com o GCD, nossa unidade de análise é a dimensão coletiva da lembrança (Crawford, Coraiola e Dacin, 2020, p. 7, tradução da autora).

Um dos indicadores da influência do artigo de Rowlinson et al. (2010) sobre os EOH é a quase ausência de estudos que problematizam a memória coletiva através da história oral, campo que também estuda a memória individual e a sua conexão com a social. Apesar de haver pesquisas que utilizam entrevistas como fonte para a memória e o processo de lembrar organizacional (p.e., Adoriso, 2014; Foroughi, 2020; Maclean et al., 2014; Ybema, 2014), são raras as que usam especificamente a história oral em sua conexão aos estudos de memória (para uma exceção, ver Maclean et al., 2017).

Há que se considerar, no entanto, que mesmo nos estudos de memória existe uma discussão sobre o retorno do indivíduo à memória coletiva, embora não por meio da história oral. Isso porque pesquisadores de mídia e comunicação vem demarcando seu território nos estudos de memória, assumindo que, como consumidor de memória, o indivíduo é o responsável pela recepção e aceitação de representações dominantes do passado (Corning & Schuman, 2015; Kansteiner, 2002; Schwartz & Schuman, 2005). Essa linha de pesquisa se contrapõe à linha da memória coletiva reificada, chamada pelos autores de “nova memória estrutural”, “que não se refere ao argumento de Halbwachs de que estruturas sociais afetariam as lembranças dos indivíduos, mas que a memória é coletiva *apenas* se ela existe fora da mente do indivíduo” (Schwartz & Schuman, 2005, p. 184, grifo da autora). Nessa abordagem da volta do indivíduo, chamada de dinâmica da memória por Misztal (2003), a memória coletiva seria

“o resultado da interação entre três tipos de fatores históricos: as tradições intelectuais e culturais que enquadram todas nossas representações do passado, os fazedores de memória que seletivamente adotam e manipulam essas tradições, e os

consumidores de memória que usam, ignoram ou transformam esses artefatos de acordo com seus próprios interesses” (Kansteiner, 2002, p. 180, tradução da autora).

Para Schwartz e Schuman (2005, p. 198, tradução da autora), a importância de se trazer o indivíduo como unidade de análise de memória coletiva repousa em sua capacidade de “atribuir significado a objetos comemorativos e históricos”, interpretando, modificando, transformando e reforçando os textos e símbolos que eles mesmo consomem.

A questão da recepção de representações do passado pelos indivíduos invalida de certa forma a distinção entre memória coletada e coletiva, já que a memória coletiva seria referente não “somente à história, à comemoração, às crenças individuais, mas à relação entre elas”, mostrando a intersubjetividade e o dinamismo da memória (Misztal, 2003; Schwartz & Schuman, 2005, p.200, tradução da autora). O próprio Olick (2008b) posteriormente revisa suas duas culturas sobre a memória argumentando que todas as formas de memória coletiva, como as representações coletivas (narrativas, significados, símbolos publicamente disponíveis), as profundas estruturas culturais (sistemas de regras ou padrões que produzem as representações), os quadros sociais (grupos e padrões de interação) e as memórias individuais enquadradas socialmente constituem produtos e práticas mnemônicas. Os produtos, talvez mais concretos, incluiriam histórias, rituais, livros, estátuas, monumentos, museus, discursos, registros, estudos históricos, entre outros, enquanto as práticas incluiriam reminiscências, lembranças, representações, comemorações, celebrações, reconhecimento, entre outros. As práticas mnemônicas seriam, ao mesmo tempo, individuais e sociais, e os produtos só fariam sentido quando interpretados, reproduzidos ou alterados pelos indivíduos (Olick, 2008b, pp. 157-158).

A redução da memória coletiva à memória coletiva estrutural seria, portanto, insuficiente à apreensão de uma memória coletiva. Como alegam Hamilton & Shopes (2008), faltaria aos estudos de memória um engajamento com a experiência vivencial dos indivíduos, com as relações humanas e com os processos sociais dessas experiências de eventos reais situados no tempo e no espaço. Faltaria, assim, uma preocupação sobre a relação entre o indivíduo que se lembra e a memória do grupo, e em se entender como os processos da memória

individual se diferem “das diferentes formas com que as representações do passado (memórias coletivas) são criadas, institucionalizadas e contestadas na sociedade” (Perks & Thomson, 2006, p. 213, tradução da autora).

A memória coletada como sendo descontextualizada do contexto histórico e social de uma organização e fruto de um individualismo metodológico, assim vista por Rowlinson et al. (2010), se mostra como uma visão da memória individual equivocada e desatualizada por parte dos autores. O interessante é que, à semelhança dos estudos de memória, existe uma preferência por pesquisas nos estudos organizacionais que enfatizem a agência dos indivíduos e das organizações sobre seu passado. De acordo com Green (2011), esse tipo de predileção muito provavelmente banuiu a história oral dos estudos de memória. Isso porque, para alguns acadêmicos, a memória individual estaria submetida às leis do inconsciente, ao passo que a memória coletiva - estrutural – seria o resultado da ação consciente dos grupos sociais. Nesse sentido, a memória das coletividades seria ativa e a individual, passiva, restrita à psicologia e desinteressante para historiadores e sociólogos.

Da mesma forma, a visão de História-come-*sensemaking*, que possui uma abordagem bastante parecida com a da história oral, por ter um grau de agência menor do que a da História-come-retórica, não tem rendido tantos frutos aos estudos organizacionais, com poucas exceções (Maclean et al., 2017). Assim, ao juntar a história e memória debaixo da rubrica de “usos do passado”, mesmo admitindo que nesta abordagem “todos os atores são simultaneamente produtores e consumidores das interpretações do passado” (Wadhawani et al, 2018, p. 1664) o que se vê é quase uma equalização dos usos do passado à história retórica, restringindo e reduzindo a memória e a história a uma visão meramente presentista.

A temática da história oral, assim, parece ainda manter a sua característica de estar à margem da pesquisa organizacional. Na pesquisa nacional, no entanto, parecem se abrir as possibilidades para uma pesquisa que entenda o passado não só como maleável à ação estratégica das empresas, mas como *locus* de reflexão sobre as práticas de pesquisadores e o lugar ocupado nas dinâmicas sociais (Colomby et al., 2016; Wanderley et al., 2016), como é o caso das pesquisas em História de Vida e História Oral.

## 2.2.

### A História Oral, a memória e a subjetividade na história

Embora a temática da história oral seja bem próxima à dos estudos de memória, conforme visto, nos EOH há pouca preferência pelo método (Śliwa, 2013), talvez revelando uma predileção pelo método tradicional da história de pesquisa arquivística, ainda novidade nos estudos organizacionais, ou uma simples falta de entendimento sobre a historiografia oral.

Um dos poucos exemplos é a pesquisa de Maclean et al. (2014), que utilizam tanto a história oral quanto a pesquisa arquivística para analisar como os executivos da Procter & Gamble se utilizavam do passado da empresa em épocas de mudança organizacional, num processo de *sensemaking* ideológico. Os autores, no entanto, não diferenciam as fontes documentais das fontes orais, tendo ambas a mesma função dentro da pesquisa, talvez por se tratar de entrevistas realizadas na década anterior à pesquisa por um arquivista da empresa, constituindo uma fonte documental assim como os arquivos empresariais.

Outras pesquisas que utilizam ou abordam o método de história oral são as de Cabana e Ichikawa (2017) e de Gouvêa et al. (2018, p. 299), que trazem a história do cotidiano para as organizações e, com ela, “a voz do homem comum”. A abordagem desses artigos, no entanto, é a de Michel de Certeau, com ênfase sobre o “cotidiano como lugar no qual há possibilidade de resistência” (Gouvêa et al., 2018, p. 301) e distanciada dos estudos de memória. Outras, como a de Joaquim e Carrieri (2018), abordam a ação transformadora do método para pesquisador e entrevistado, sem vínculo com a literatura em memória.

Fora dos estudos organizacionais históricos, na literatura em História Empresarial, há dois exemplos de pesquisa: a de Maclean et al. (2017) e a de Kroeze e Keulen (2013), ambos com uma abordagem histórica influenciada pela virada linguística. Na primeira, os autores enfatizam a experiência subjetiva de indivíduos da Alemanha Oriental que tiveram sua identidade colocada em crise após a reunificação com a Alemanha Ocidental, mostrando a ênfase do método em se mostrar contra-narrativas a versões oficiais dominantes. Esse é um tipo de pesquisa que mostra o potencial de contribuição da história oral para os estudos de memória, mostrando como as metáforas utilizadas pelos entrevistados mostram os padrões cognitivos absorvidos pela versão dominante de unificação do país.



Já o artigo de Kroeze e Keulen (2013) é um exemplo de pesquisa que possibilita a combinação da história retórica (Suddaby et al., 2010) com a história oral, mostrando como líderes se utilizam da história de suas organizações para criar tradições e símbolos como ferramenta de comunicação, de fortalecimento da identidade organizacional e de construção de uma memória organizacional que possibilite mudanças com coerência. No entanto, pouca discussão é feita sobre o cruzamento entre o individual e o coletivo. Esse argumento é feito pelos autores em outro artigo que, ao invés de utilizar a história oral, analisa os *best-sellers* de gurus empresariais, vinculando seu conteúdo ao espírito de época e mostrando o entrelaçamento do organizacional com processos sociais mais amplos (Keulen & Kroeze, 2012b).

Em uma revisão da literatura nacional sobre o uso da história oral na administração, Hodge e Costa (no prelo) mostram que as pesquisas nacionais que utilizam a história oral ou como método ou como técnica de pesquisa acabam o fazendo para o entendimento do presente, com pouca relação com o estudo do passado nas (e das) organizações. Nos EOH de uma forma geral, o pouco uso da história oral parece seguir o racional dos estudos de memória conforme visto na seção 2.1.2, que optaram por uma memória coletiva estrutural. Outra explicação é a própria historiografia oral, orientada por uma busca pela democratização da história, tendo como consequência seu enquadramento apenas como uma história militante e, assim, à margem da academia (Hamilton & Shopes, 2008).

Atualmente, pode-se resumir as abordagens de história oral entre uma mais realista, que reflete as origens do método no campo da história e que enxerga as fontes orais como fontes históricas tal qual o documento; e outra interpretativa, interessada na problematização da memória e na subjetividade das narrativas (Ferreira, 2002; Joutard, 2006; Grele, 2007; Thomson, 2007; Shopes, 2014; Sheftel & Zembrzycki, 2016). No plano epistemológico, as duas abordagens são aparentemente opostas, já que a primeira toma os relatos orais como um documento e a segunda, como texto (Shopes, 2014).

A primeira vertente objetiva a memória, como se o presente, o tempo e o pesquisador não interferissem sobre o que é dito. Já a segunda vertente inaugurou o estudo da subjetividade na pesquisa histórica, permitindo o estudo do significado da experiência dos indivíduos e de sua relação com a história vivida.

Por ter transformado a memória não só como fonte, mas como objeto de estudo, criou-se um subcampo da história com uma historiografia específica, tornando a história oral uma abordagem-teórico metodológica, isto é, mais do que um método, embora diversas pesquisas a utilizem tendo apenas essa última visão.

Para a presente pesquisa, a história oral é vista como uma abordagem teórico-metodológica e como

“uma poderosa ferramenta para descobrir, explorar e avaliar a natureza do processo de memória histórica - como as pessoas entendem o passado, como conectam a experiência individual com o contexto social, como o passado se torna parte do presente, e como as pessoas o utilizam para interpretar suas vidas e o mundo ao redor.” (Frisch, 1990, p. 188, tradução da autora)

Isso acontece porque, segundo Portelli (1997, p. 6, tradução da autora), a história oral busca pelo vínculo “entre biografia e história, entre experiência individual e as transformações na sociedade”, entre a história e a memória, com um pé na realidade objetiva e outro na construção social da história. Portelli (1997) chama esse gênero da história oral como *history-telling*, por se debruçar tanto no conteúdo do que é dito em uma conversa de história oral quanto na forma do que é dito - uma história construída para uma audiência específica, por meio de construtos culturais específicos, revelando ambas as qualidades discursivas e documentais da abordagem. Com isso, a história oral se situa “entre a história de vida orientada ao sujeito e o testemunho orientado ao tema e (...) seu papel é precisamente conectar a vida aos tempos, a idiossincrasia à representatividade, a oralidade à escrita” (Portelli, 1997, p.6, tradução da autora). Essa característica de *history-telling* da história oral faz com que muito do material que se extrai dessas conversas seja analisado de forma semelhante às pesquisas em *storytelling* e narrativa nos estudos organizacionais (Boje, 1991, 1995; Gabriel, 1991a, 1995, 2015, 2017; Adorisio, 2014).

Assim, tomar a história oral como abordagem teórico-metodológica implica em um maior engajamento com a historiografia oral e, com esse engajamento, há uma possibilidade de pesquisas reorientacionistas almejadas com a virada histórica nos estudos organizacionais (Usdiken & Kieser, 2004; Costa et al., 2010; Decker et al., 2020). No caso da história oral, o engajamento com sua historiografia significa trazer tanto para os EOH (Maclean et al., 2016) quanto

para os EMO (Foroughi et. al, 2020) a problematização da memória como fonte histórica, para reconstrução do passado e para o melhor entendimento sobre o passado e o presente. Nessa linha, a história oral pode trazer um reconhecimento sobre “a historicidade da experiência pessoal e do papel do indivíduo na história da sociedade e de eventos públicos” (Portelli, 1997, p. 6, tradução da autora).

Conforme visto na seção 2.1.2., a memória coletada conforme visualizada por Olick (1999) mostra uma memória coletiva pelo o que existe de compartilhado nos relatos de indivíduos de um grupo. A história oral, nesse caminho, busca o que há de comum nos silêncios, nos desvios dos relatos em relação aos dados e fatos e na ordenação das narrativas, de forma a identificar não apenas o que as pessoas fizeram, mas “o que elas queriam fazer, o que elas acreditavam estar fazendo e como elas agora acham que fizeram” (Portelli, 1991, p. 50, tradução da autora), revelando a forma com que os indivíduos enxergam seu tempo histórico. Embora Olick (1999) alegue que esse tipo de memória estaria mais aberto à interdisciplinaridade com as ciências comportamentais e médicas, grande parte das obras seminais da história oral e as que serão discutidas a seguir se apoiam em teorias de crítica literária, da linguística, da antropologia, do folclore e dos estudos culturais.

Para ilustrar o papel da memória na historiografia oral, será apresentada a pesquisa de Portelli (1991), que mostra como a morte de um trabalhador industrial de 21 anos na cidade de Terni, na Itália, foi elaborada, modificada e interpretada quase 30 anos após o ocorrido. A importância desse evento, de acordo com Portelli (1991, p. 1) reside no fato de que o evento “se tornou a base sobre a qual a memória coletiva e a imaginação construíram um conjunto de contos, símbolos, lendas e reconstruções imaginárias”. Por trás dessas lendas, residiriam os desejos, os interesses e os sonhos da classe trabalhadora.

O autor aborda a morte de Luigi Trastulli num confronto com a polícia no dia 17 de março de 1949, quando os trabalhadores da fábrica de aço em Terni saíam do seu turno para participar de um comício contra a assinatura do governo italiano no Tratado do Atlântico Norte, que deu origem à OTAN. No entanto, há erros nos relatos (de acordo com o autor, muito comuns para serem explicados como erros de memórias individuais) quanto à data (março de 1949) e ao contexto do evento (comício contra o Tratado). Para entender os desvios nos relatos de

entrevistados, Portelli (1991) analisou jornais locais da época e registros judiciais. Para o autor, há pouca dúvida sobre o fato de que os trabalhadores pretendiam fazer um comício, conforme confirmado pelos jornais e pelo líder do partido comunista que planejou o comício. Muitos narradores, no entanto, inclusive os que presenciaram a morte, acreditavam que Trastulli não havia morrido em uma demonstração anti-OTAN em 1949, mas em um dos episódios mais tensos da cidade no pós-guerra: as brigas de rua em função da demissão de mais de 2.000 trabalhadores da fábrica em outubro de 1953 que, por sua vez, havia sucedido outra demissão de 700 empregados em dezembro de 1952. Como elabora o autor:

“As causas desse erro coletivo precisam ser procuradas, mais do que no próprio evento, no significado derivado do estado de espírito dos atores à época, de sua relação com desenvolvimentos históricos subsequentes; e da atividade da memória e da imaginação” (Portelli, 1991, p. 15, tradução da autora).

Um dos primeiros motivos que Portelli (1991) apresenta para os erros foi o choque causado pela morte de Trastulli, tornando difícil a aceitação de que ele tivesse acontecido em um evento de menor importância, um protesto político de rotina que teve uma reação silenciosa da comunidade. Como a demissão de 3.000 trabalhadores nos anos de 1952-53 havia sido o evento mais impactante da cidade, é compreensível que o trágico episódio coubesse nesse contexto.

Portelli (1991) ainda apresenta outra interpretação para o erro coletivo. A luta contra a participação da Itália na OTAN e, mais tarde, a favor da remoção do país da aliança era um pilar central do partido comunista até os anos 1960. Quando essas histórias foram coletadas, porém, essa posição já não existia mais. Nos anos 1970, quando o partido se esforçava em conquistar os EUA em relação a um possível comunista no governo italiano, o Secretario Enrico Berlinguer, do partido comunista, chegou até a descrever a OTAN como um instrumento de paz e garantia da independência nacional. Ora, se na época em que os relatos foram coletados o partido comunista já não era mais contra a OTAN, não fazia sentido tornar alguém mártir por se opor ao tratado. O contexto do presente possivelmente fez com que alguns narradores mudassem a história para um contexto mais legítimo no presente, como o da luta por empregos. Dessa forma, Trastulli era tido

na memória dos trabalhadores de Terni como um mártir da luta por emprego, ao invés da luta pela paz, contra a OTAN.

Para Portelli (1991), os mecanismos da memória seriam os responsáveis pela mudança cronológica da morte de Trastulli. Portelli (1997, p. 27, tradução da autora) identifica o que ele chama de modos narrativos de *history-telling* em “formas de organizar a narrativa histórica em termos de ponto de vista e referências sociais e espaciais.” Existiriam três modos narrativos: o institucional, o comunitário ou coletivo e o pessoal. No primeiro, a referência espacial seria a nação e a referência social as políticas e ideologias, o governo, os partidos, sindicatos e assim por diante. O ponto de vista abordado seria geralmente impessoal com o uso da terceira pessoa do plural. O segundo modo, o comunitário ou coletivo, teria como referência espacial a cidade, a vizinhança, o local de trabalho. As referências sociais seriam a comunidade, a vizinhança, o trabalho, as greves, as catástrofes naturais, entre outros. Haveria uma ênfase na participação coletiva em episódios institucionais, percebida no uso da primeira pessoa do plural. Por fim, o modo pessoal teria como referência espacial o lar, sendo as referências sociais “a vida privada e familiar; o ciclo de vida: nascimentos, casamentos, empregos, crianças e falecimentos; envolvimento pessoal nos outros dois níveis.” O ponto de vista seria o da primeira pessoa do singular.

Para o autor, “o tempo é um *continuum*; situar um evento no tempo requer que esse continuum seja quebrado e feito discreto” (Portelli, 1991, p. 69, tradução da autora). A periodização, assim, é uma quebra em épocas que divide o tempo horizontalmente, o que é bastante feito na pesquisa histórica (Keulen & Kroeze, 2014). Além da quebra do tempo de forma horizontal, Portelli (1991) também identifica a quebra em eixos paradigmáticos ou simultâneos, que acontecem ao mesmo tempo mas que são logicamente distintos. Esses eventos que ocorrem ao mesmo tempo se referem a áreas diferentes de significado e experiência, e foi com base nessas que os modos de narrativa foram criados, com o eixo institucional, o eixo comunitário e o pessoal.

Embora esses eixos paradigmáticos não sejam totalmente discretos e separados, já que se misturam e se intercalam à medida em que as pessoas contam e refletem sobre suas vidas, geralmente há uma escolha pelo narrador de um modo narrativo dominante para periodizar e interpretar a narrativa. Ao fazer essa

escolha, o narrador assim determina quais eventos são carregados de significado, se tornando relevantes para a periodização: “datar um evento não é simplesmente colocá-lo em uma sequência linear, mas é também decidir em qual sequência ele pertence” (Portelli, 1991, p. 71, tradução da autora). Por exemplo, “uma guerra pode ser narrada como a consequência inevitável do capitalismo imperialista; como a catástrofe que causou a destruição de uma cidade; ou como a experiência pessoal de luta e a tragédia da perda de parentes e amigos” (Portelli, 1991, p. 70, tradução da autora). O *history-telling* se torna, assim, “a arte de combinar os modos em padrões carregados de significado” (Portelli, 1997, p. 27).

A morte de Trastulli não se encaixa no modo institucional, pelo fato do acidente não ter tido nenhuma repercussão política. No nível pessoal certamente teve, mas somente para seu círculo familiar próprio. O modo que faria mais sentido é o da comunidade. Nesse nível, no entanto, o único significado possível é o da derrota e o da falta de poder coletivo, já que os trabalhadores não se movimentaram para protestar contra a morte do trabalhador. Assim, para Portelli (1991), colocar o assassinato de Trastulli no modo que ele pertence, o comunitário, abriria uma ferida que a comunidade queria esquecer. Com base nessa interpretação e nas evidências das narrativas, o autor identifica duas estratégias utilizadas pelos indivíduos para evitar a ferida: uma mudança vertical nos modos, seja para o nível institucional ou para o pessoal, e uma mudança horizontal na cronologia. Os que adotaram a segunda estratégia, colocaram o evento também no modo institucional e, para fazer sentido, deslocaram a cronologia de forma a considerar os três eventos - a morte de Trastulli em 1949, a demissão dos 700 trabalhadores em 1952 e a demissão de 2.000 trabalhadores em 1953 - como um evento só. Isso ficou claro nas narrativas, já que vários dos narradores se referiram à demissão dos 3.000 trabalhadores como se houvesse acontecido na mesma data.

Portelli (1991) conclui sugerindo que os dados e fatos seriam manipulados pela memória individual para servir a três funções principais. A primeira e mais central é a simbólica: a morte de Trastulli representava a experiência da classe trabalhadora na cidade de Terni. Outra função, a psicológica, surgiria em função dessa primeira. As causas e a cronologia do evento haviam sido manipuladas para curar a sensação de humilhação e perda de autoestima originadas pela falta de

reação adequada à morte do trabalhador. A estrutura da narrativa é então reordenada para incluir as preocupações correntes dos trabalhadores (seus empregos). A terceira função seria a forma: a cronologia foi toda reordenada para compensar as mudanças.

Esse exemplo sofisticado de análise de memória coletada mostra como os dados e fatos servem de base para se entender como a dinâmica da memória ocorre e como os “erros imaginários expressam os sonhos subjetivos, desejos e mitos compartilhados dos narradores” (Portelli, 1991, ix, tradução da autora). Essa abordagem de *history-telling* será abordada com maior detalhe no capítulo 3.

Na literatura organizacional, as pesquisas que mais se aproximam da abordagem de *history-telling* são as de cunho interpretativo. Uma rara exceção do uso da história oral combinando narrativa e metáfora é a de Maclean et al. (2017), conforme falado anteriormente. Os autores advogam o uso da história oral para historiadores de negócios e analisam por meio da narrativa e da metáfora a experiência subjetiva de alemães orientais na transição para a reunificação com a Alemanha Ocidental. Mudanças significativas como a reunificação da Alemanha muitas vezes ocasionam um “trabalho de identidade” por parte de indivíduos, construindo uma nova identidade ao mesmo tempo em que mantém aspectos da “antiga,” de forma a dar conta do sofrimento da mudança e do fim de uma era.

Além desse exemplo de pesquisa histórica com ênfase na subjetividade dos indivíduos, a abordagem interpretativa de EMO, conforme abordado na seção 2.1.2, possui uma temática semelhante ao *history-telling*, embora nem sempre vinculada à pesquisa histórica muito menos à historiografia oral. A pesquisa etnográfica de Foroughi (2020), por exemplo, faz uso do *storytelling* para mostrar o trabalho da memória por meio da análise de como a história de fundação de uma organização sem fins-lucrativos é contada e recontada pelos atores organizacionais. O autor mostra como cada grupo de atores (os da “velha-guarda” e os mais novos) reconta a história de forma diferente, de modo a projetar as ansiedades e decepções oriundas da impossibilidade de realização das fantasias coletivas de cada grupo. A memória do grupo, assim, seria influenciada não apenas pela maneira como a organização desejava que sua história fosse recontada, mas a partir das identidades existentes na organização e suas diferentes visões sobre o novo controle gerencial imposto pela diretoria. O artigo, portanto,

utiliza uma abordagem psicanalítica, bastante utilizada na história oral, ao mesmo tempo em que enxerga as organizações como compostas por diferentes vozes que coexistem dentro de uma organização.

A pesquisa de Foroughi (2020) se engaja assim com a literatura em *storytelling* nas organizações que, por sua vez, possui uma temática bastante semelhante ao *history-telling*. Uma das inspirações para a pesquisa de Foroughi (2020) é a abordagem psicanalítica das organizações de Gabriel (1991a) que, por sua vez, guarda bastante semelhanças com a obra de Portelli (1991, 1997).

Para Gabriel (1991a), as histórias organizacionais devem ser abordadas não como relatos acurados sobre eventos passados, mas como reconstruções simbólicas da história organizacional; sua verdade e seu valor residem no seu significado (Gabriel, 1991a, p. 858). Para o autor, as histórias contadas no âmbito organizacional funcionam como fantasias, que guardam desejos e vontades inconscientes dos narradores. Por exemplo, por meio do estudo de organizações militares, o autor analisou três tipos de histórias que servem como fantasias coletivas: a história épica, a história trágica e a história cômica. As três histórias apresentadas, a de heroísmo de uma trabalhadora em relação à gerência, a do suicídio de um trabalhador e a de uma situação de trabalho recontada jocosamente, revelam os desejos, as insatisfações e a ansiedade de trabalhadores em relação à gerência e ao próprio trabalho. São histórias que simbolizam a experiência organizacional dos indivíduos em lidar com forças sobre as quais pouco controle possuem, como o governo, a gerência, a burocracia e até a tecnologia (Gabriel, 1991a, 1991b).

Nesse sentido, as narrativas, para Gabriel (1991b), constituem uma parte essencial na vida organizacional, seja na construção de sentido, na política organizacional de controle e resistência, seja como elemento das identidades individuais e coletivas, seja como artefatos simbólicos que guardam por trás profundos arquétipos mitológicos. Mesmo em todas essas funções,

as histórias nunca perdem seu fundamento na experiência vivida (e, portanto, subjetiva). Elas destacam o local, o paroquial e o específico, mostrando a subjetividade em seus diferentes modos. As histórias apresentam os incidentes como sinais e símbolos, em vez de informações. A informação, com sua fixação na verificabilidade, objetividade e controle, é a inimiga declarada da história. Desconsidera o contexto, despreza o sentido, celebra a quantidade em detrimento



da qualidade e transforma os textos em sequências lineares (Gabriel, 1995, p. 497, tradução da autora).

Assim como Portelli (1991), a compreensão da subjetividade dessas histórias e do seu significado passaria por um trabalho de interpretação por parte do pesquisador em descobrir estruturas mais profundas que revelam o significado da experiência vivida. O *history-telling*, assim, é informado pela teoria em narrativa e *storytelling*, com o diferencial de vincular a experiência ao contexto mais macro, de acontecimentos históricos. É com esse tipo de abordagem que a história oral pode enriquecer os estudos organizacionais, e é com esse olhar que se pretende problematizar a memória da privatização da Embratel, conforme será visto na seção 3 de metodologia.

A seção a seguir discute o terceiro campo de estudo da pesquisa, o das privatizações em um contexto de reforma de Estado no Brasil.

### 2.3.

#### As privatizações de empresas estatais em contexto

Embora a privatização de empresas não seja uma área de estudo específica, ela representa um fenômeno organizacional assim como as fusões e aquisições e a internacionalização de empresas e, portanto, permeia áreas de estudo diversas, como mudança organizacional, estratégia, gestão de recursos humanos, entre outras. É também um tema bastante estudado na academia. Só nas áreas de gestão e negócios, uma busca na base *Web of Science* com a palavra-chave *privatiz(s)ation* como tópico (que inclui título, resumo e palavras-chave), em 5/11/2019, gerou 732 artigos oriundos de 221 diferentes periódicos.

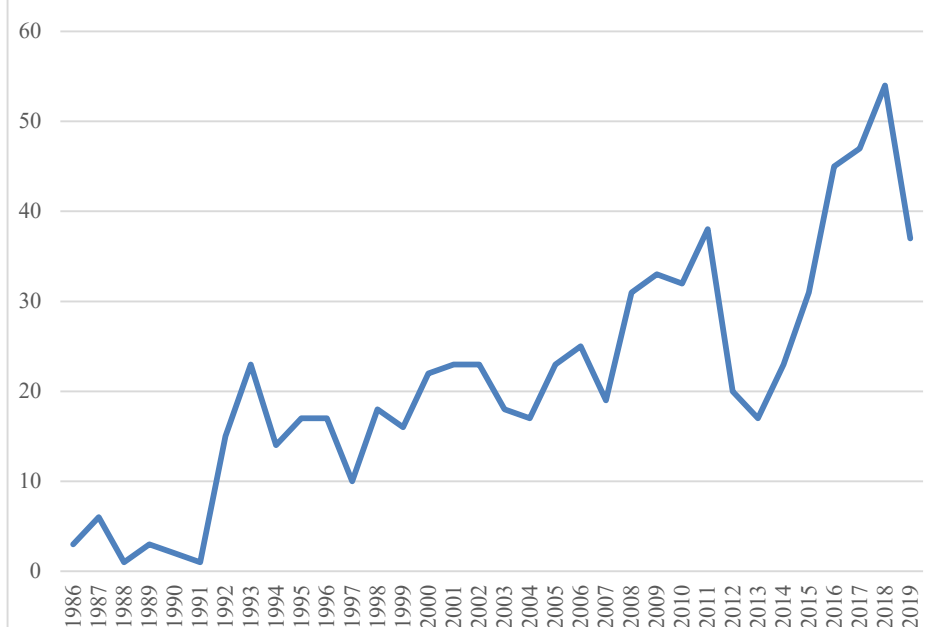
Como pode ser visto pelo gráfico da figura 1, o tema parece ter ganho popularidade, pelo número crescente de publicações por ano. Claro que, pelo tipo de busca, a privatização não se configura necessariamente como o tema central de todos esses artigos mas, de alguma forma, permeia todos eles. Pelo quadro 1, que lista os dez periódicos com maior número de publicações (representando 30% do total de artigos), é possível ter uma ideia bem geral das abordagens desses artigos. O periódico que mais publicou com o tema foi o *Columbia Journal of World Business* - que depois mudou o título da publicação para *Journal of World*

*Business*, da área de negócios internacionais. De fato, seis dos dez periódicos estão voltados para a área de negócios internacionais, com ênfases em governança corporativa, finanças e comércio internacional, recursos humanos e tecnologia, revelando como o fenômeno é visto como parte de um processo de globalização e internacionalização de empresas.

Um fato interessante é a presença em 3º lugar da lista do *Journal of Business Ethics*, sinalizando a presença de possíveis questionamentos quanto à ética nos negócios e nas empresas a partir do fenômeno da privatização. De fato, uma busca com a palavra “corrupção”, por exemplo, nos 732 artigos, indicou que 14 deles (4 do *Journal of Business Ethics*) listaram a palavra como chave.

O periódico *Public Management Review* é o segundo com maior número de artigos sobre privatização, o que é compreensível, dado que o tema da privatização se encontra na fronteira entre as áreas de administração pública e de empresas, tendo como distinção não só a propriedade como o objetivo de atuação, tendo a primeira um fim social e a segunda, um objetivo de lucro. A comparação, portanto, da eficiência e da eficácia da atuação de empresas públicas *versus* empresas privadas e do significado da mudança de propriedade para os indivíduos e para a atuação das empresas é de interesse de ambas as áreas.

**Figura 1 - Número de publicações em *Management* e *Business* na base *Web of Science* com a palavra “privatiz(s)ation” no tópico de pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da base *Web of Science*.

**Quadro 1 - Periódicos com maior número de publicações sobre privatizações**

N.	Periódico	Artigos	%
1	COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS/ JOURNAL OF WORLD BUSINESS	46	6%
2	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	27	4%
3	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	26	4%
4	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	22	3%
5	EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE	19	3%
6	REVIEW OF INDUSTRIAL ORGANIZATION	18	2%
7	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	17	2%
8	BUSINESS HISTORY	16	2%
9	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	16	2%
10	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	15	2%
	<b>Total Top 10</b>	<b>222</b>	<b>30%</b>
	<b>Total 221 periódicos</b>	<b>732</b>	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da base *Web of Science*.

Há um periódico listado no quadro 1 que possui uma abordagem histórica, o *Business History*, em 8º lugar, com 16 artigos. No total dos 732 artigos, existem

mais dois que tratam do assunto sob uma perspectiva histórica, ambos do periódico *Journal of Management History*. Tanto este quanto o *Business History* possuem uma abordagem de pesquisa histórica mais tradicional, com uma ênfase mais realista. O periódico mais recente *Management & Organizational History*, que se propõe a publicar artigos interdisciplinares entre a história e a teoria organizacional e que poderia trazer uma abordagem menos processual da história, no entanto, não aparece na lista.

Dos artigos históricos, a grande maioria enfatiza o *processo* histórico, buscando as razões pelas quais determinados fenômenos aconteceram em determinada época. Ou seja, há uma preocupação na reconstrução de um processo histórico, seja pela pesquisa arquivística, como é o caso da maioria dos artigos, seja por depoimentos (Nevalainen, 2018) ou pela história oral (Burton, 2018). Ou seja, mesmo os casos em que há depoimentos, eles são utilizados como fonte histórica, sem haver uma problematização da memória e do processo de lembrar. O único que se diferencia é o artigo de Biswas e Jerrard (2018), que utilizam o método de História de Vida com o uso de fotos para entender experiências individuais comuns em situações de perda de emprego, como depressão, uso de drogas, violência doméstica e suicídio. Não há, no novamente, uma problematização da memória, apenas a discussão do tema de *identity work*.

Em relação à literatura nacional sobre privatizações na área de gestão e negócios, a abordagem histórica se mostra ainda mais reduzida, embora uma busca em 11/11/2019 na ferramenta *Spell* tenha mostrado 130 artigos com a palavra *privatização* no resumo. Desses, nenhum possui uma perspectiva histórica destacada, embora alguns apresentem uma abordagem longitudinal ou de análise do processo histórico de privatizações brasileiro (Castro, 2005; Siqueira, 2008; Ribeiro et al., 2010; Heber, 2013; Irineu, 2016; Chiapinoto et al., 2017; De Muylder et al., 2018), sempre com uma ênfase comparativa e/ou no desempenho.

Mais especificamente quanto à privatização das telecomunicações brasileiras, como já mencionado anteriormente, embora falem abordagens históricas, as abordagens se apresentam variadas, girando em torno da literatura em mudança, estrutura e estratégia organizacionais (Faria & Fischer, 2001; Faria, 2002; Pádua, 2002; Carrieri & Cabral, 2003), em cultura (Carrieri, 2002; Giroletti

& Pereira, 2004; Luz, 2007), em competências (Luz, 2002), em inovação (Campanario & Reichstul, 2003) e no discurso (Faria, 2002; Carrieri, 2004).

De um modo geral, os efeitos da privatização de empresas estatais foram largamente estudados pela literatura em negócios e gestão. Alguns estudos mostram como os benefícios esperados com sua implementação não se concretizaram ou como a melhoria do desempenho dessas empresas não ocorreu de forma abrangente (Wang & Judge, 2012; Bachiller, 2017). No que tange à melhoria das condições de trabalho ou da relação entre sindicatos e empresários, a literatura tem mostrado que a privatização teve efeitos perversos, como o suicídio de 69 empregados da empresa privatizada France Telecom (Chabrak et al., 2016), a diminuição da capacidade de mobilização dos sindicatos (Larangeira, 2003; McCarthy et al., 2011) e a precarização do trabalho (Cavalcante, 2009, 2010; Oliveira, 2011), embora a literatura apresente controvérsias quanto ao último tema (Mocelin, 2007). Outros estudos observam o fenômeno através da ótica de gestão de recursos humanos, preocupados com a resistência à mudança e com processos de mudança organizacional (Carter & Mueller, 2002; Giangreco & Peccei, 2005).

A maior parte dos estudos, assim, adota uma ótica instrumental sobre o processo de privatização, levando em conta a opinião dos indivíduos que passaram por ela apenas como fonte de dados, não como entendimento do significado do evento para esses indivíduos. Poucos estudos abordam a privatização sob a ótica da subjetividade e do simbólico. Uma exceção é o estudo de Aggestam (2006), que adota uma perspectiva institucionalista e interpretativa para analisar o durante e o depois da privatização de uma empresa de serviços polonesa. A pesquisa, guiada pela pergunta “o que essa mudança dramática e o fato de a empresa ter sido privatizada significa para você, e como você a percebe?” (Aggestam, 2006, p. 498, tradução da autora), buscou entender o significado para os indivíduos da mudança radical em seus trabalhos. É interessante que as análises mostram como a privatização nessa empresa foi percebida como um marco divisor entre o novo e o velho, entre o passado e o futuro por seus empregados. A ordem antiga é associada a uma lógica institucional que remete a um passado ao qual não se deseja voltar (socialismo), considerado caótico, ao passo que a privatização significa, aos olhos dos

empregados poloneses, a ordem, a eficiência, o progresso e a melhoria de sua autoimagem como líderes visionários e empreendedores (Aggestam, 2006).

Outros estudos que adotam uma visão não instrumental são os voltados para cultura e mudança organizacional, que vinculam as mudanças nas empresas trazidas com a privatização aos valores neoliberais de mercado e competição. O artigo de Carrieri (2002), por exemplo, mostra as metáforas utilizadas por empregados da Telemar-Minas para descrever a empresa de antes e depois. No período de estatal, a Telemig era vista por seus gerentes como “a grande família”, metáfora também identificada por Luz (2007) em sua pesquisa com a mesma empresa. Para os técnicos, a empresa seria vista como mãe; para a alta administração, como a número 1 e para o sindicato, como “a caverna” (onde os trabalhadores pareciam estar alheios ao mundo; seguros e estáveis). Já no pós-privatização, as metáforas se alteraram, respectivamente para “a vaca leiteira”, “a madrasta”, “a referência” e, por fim, “a grande pecadora”. As novas demandas da empresa recém-privatizada, voltadas para resultados, para o atendimento a clientes, exigindo mais horas de trabalho e, ao mesmo tempo, revelando a instabilidade dos empregos, resultaram numa perda de identificação dos empregados com a empresa, refletidas nessas diferentes metáforas expressadas por diferentes grupos de empregados.

Carter e Mueller (2002) conversam muito com a temática de Carrieri (2002) ao mostrarem o processo de mudança organizacional em uma empresa britânica de energia elétrica após a privatização, com ênfase nas profissões. Assim como na pesquisa de Carrieri (2002, 2004), a mudança da propriedade estatal para a privada fez o arquétipo gerencialista ascender em contraposição ao antigo arquétipo, o profissional. Os autores definem como arquétipo a convergência entre os esquemas interpretativos dos indivíduos com os sistemas e as estruturas organizacionais, e pode ser verificado em uma empresa por meio dos requisitos da organização da orientação dominante, da linguagem da organização, do papel do treinamento na organização e dos níveis de autonomia profissional na organização (Carter & Mueller, 2002, p. 1.335). Para os autores, essa mudança de um arquétipo para outro teria sido bem-sucedido em função da implementação de rituais e cerimônias “gerenciais”, que substituíram os antigos rituais dos engenheiros profissionais. Esse processo, no entanto, não se deu sem disputa e

contestação e, mesmo após a transição, alguns valores dos engenheiros profissionais permaneceram sedimentados, como a segurança no trabalho.

Existe portanto uma lacuna na literatura sobre privatizações em se entender, retrospectivamente, a experiência de indivíduos que passaram pela mudança de uma empresa estatal para uma empresa privada. No caso brasileiro, trata-se de entender não só essa mudança de propriedade, mas o papel das estatais no país em uma determinada época, bem como as mudanças que fizeram com que, mais tarde, passassem a ser vistas como passíveis de transferência para o setor privado.

Assim, o referencial teórico enfatiza a literatura no que diz respeito às estatais dentro de um contexto de Estado Nacional-Desenvolvimentista e de Reforma de Estado. Foram utilizados principalmente dois autores para essa discussão: Luís Carlos Bresser-Pereira (1998, 2001, 2007, 2012, 2017), acadêmico e Ministro da Fazenda no governo José Sarney (1985-1989) e Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995-1998) no governo FHC, nas áreas de economia política e administração pública e Frederico Lustosa da Costa (2008), atualmente professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), coordenador do Programa de Estudos em Governança e Reforma do Estado, do Núcleo de Estudos em Avaliação de Políticas e Programas Públicos e atuante do grupo de pesquisa em História da Administração Pública.

### **2.3.1.**

#### **Estado desenvolvimentista e empresas estatais**

Apesar de existirem já no século XIX, foi durante a Segunda Guerra Mundial que o ditador Getúlio Vargas no Estado Novo (1930-1945) deu um lugar de destaque às empresas estatais. Aproveitando a Política de Boa Vizinhança dos Estados Unidos, Vargas estabeleceu uma política de industrialização por substituição de importações como forma de abandonar o passado agrário do país.

No mundo, a partir da crise dos anos 1930, percebeu-se a necessidade de um papel mais amplo do Estado no plano econômico e social. No plano econômico, houve a ascensão da política macroeconômica intervencionista do inglês John Maynard Keynes. No plano social, houve a elaboração da ideia de um “Estado Social-Burocrático: social porque assume um papel de garantir os direitos sociais

e o pleno emprego; burocrático, porque o faz através da contratação direta de burocratas” (Bresser-Pereira, 1998, p. 52). Isso não era diferente do que estava acontecendo ao redor do mundo, com “o papel crescente do Estado no financiamento, na gestão e, muitas vezes, na propriedade da infraestrutura” (Clifton et al., 2011, p. 660, tradução da autora).

O resultado dos anos 1930 em termos políticos e econômicos foi a criação do *Welfare State* nos países da Europa e da América do Norte, o Estado desenvolvimentista e protecionista nos países da América Latina e o Estado Soviético na antiga União Soviética e em outros países (Bresser-Pereira, 1998). Principalmente nos anos 1950, de acordo com Bresser-Pereira (1998), consolidou-se a ideia do Estado como tanto propulsor do progresso técnico e da acumulação do capital quanto como garantidor de distribuição de renda.

Um dos principais setores onde o Estado interveio foi na área de infraestrutura, já que essa demandava altos investimentos improváveis de serem feitos pelo setor privado, e era tida como essencial ao desenvolvimento dos países (Clifton et al., 2011). Especialmente a partir dos anos 1930, houve um movimento de apropriação e/ou regulação pelo Estado de indústrias vistas então como estratégicas, limitando a entrada de capitais externos financiadores. Dentre os setores de infraestrutura, o Estado investiu especialmente naqueles monopolistas, pelos seus altos lucros e capacidade de autofinanciamento (curiosamente, a incapacidade de investimento nesses setores por parte do Estado foi um dos principais argumentos para a privatização desses setores nos anos 1990). Alguns desses setores de infraestrutura, como o de telecomunicações, eram então caracterizados como monopólios naturais, justificando uma maior intervenção estatal. Nessas indústrias, as barreiras à entrada - como custos de infraestrutura - seriam tão altas *vis-à-vis* o tamanho do mercado que acabariam acarretando um monopólio do primeiro entrante. Além disso, a presença de áreas de mercado rentáveis e outras deficitárias justificaria a propriedade única e estatal, que poderia remanejar receitas de áreas mais para as menos lucrativas, auxiliando nas políticas públicas de desenvolvimento socioeconômico (Clifton et al., 2011).

Clifton et al. (2011) destacam ademais a questão da segurança nacional que passava a ascender no final do século XIX, em função da preocupação geopolítica que surgia com a consolidação dos estados-nação na Europa. Havia,



adicionalmente, o objetivo de integrar os cidadãos dos estados-nação aos novos espaços geopolíticos, tendo os estados a função de obrigar empresas a se conectarem em toda extensão dos territórios nacionais.

No caso específico do Brasil, para Bresser-Pereira (2007), a adoção do intervencionismo a partir dos anos 1930, apesar de ter sido uma resposta à Grande Depressão, foi também uma forma de levar a cabo uma estratégia nacional de desenvolvimento, estratégia até então inexistente no país. Assim, diferentemente dos países da Europa e da América do Norte, a política intervencionista no Brasil representou, além da solvência da crise econômica, o primeiro grande esforço por parte do Estado, juntamente à classe empresarial, para promover o desenvolvimento de uma indústria nacional.

Para levar a cabo esse objetivo de desenvolvimento nacional, foi necessária a primeira reforma de Estado no país: o Estado Novo de Getúlio Vargas (Costa, 2008). Tanto essa reforma quanto a reforma de 1960, durante a ditadura militar, representaram as duas fases do nacional-desenvolvimentismo no país, de acordo com Bresser-Pereira (2007). É interessante notar como o Estado Novo possibilitou a inserção de militares do Exército - fundamentais para a Revolução de 1930 – na nova burocracia pública que se formava, a qual, por sua vez, passava então a conter esses representantes de origem social mais baixa, construindo as bases para uma administração pública burocrática em sua forma autoritária (Bresser-Pereira, 2001). Bresser-Pereira (2007, p. 16) ainda destaca que, com o Estado Novo, o governo passou a dar “ênfase ao papel da técnica e dos técnicos ou profissionais cujo papel, nas empresas e principalmente na organização do Estado, era estratégico para o desenvolvimento econômico buscado.” Costa (2008) cita como exemplo do projeto desenvolvimentista de Vargas a criação de 13 novas empresas de 1930 a 1945, incluindo a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em comparação às 12 empresas públicas que existiam até os anos 1930.

Para permitir uma intervenção estatal mais significativa, Vargas criou dois tipos de burocracia pública: administração direta, que incluía órgãos executivos e de gabinete, e administração indireta, das estatais e fundações públicas, “dois grupos que teriam entre si seus conflitos, mas que seriam principalmente solidários na busca, de um lado, de maior poder e prestígio, e, de outro, de êxito

no projeto de desenvolvimento nacional em curso” (Bresser-Pereira, 2007, p. 16). Esses dois grupos, por sua vez, passaram a ganhar melhores condições para se associar aos empresários privados de forma que, em pé de igualdade com os empresários, a eles foi dada a legitimidade necessária para planejar o desenvolvimento nacional.

Costa (2008, p. 848) ainda nota que, de 1952 a 1962, houve uma cisão entre a administração direta, “entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles”, e a descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais ad hoc), dotada de maior autonomia gerencial com o poder de recrutar seus quadros sem concursos, baseando sua remuneração de forma compatível ao mercado. Ou seja, “constituíram-se assim ilhas de excelência no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração”.

Embora o projeto de industrialização por substituição de importações tivesse continuado nos governos subsequentes ao de Vargas, como no de Juscelino Kubitschek (1956-1961), a agenda nacional desenvolvimentista por meio da industrialização por substituição de importações ganhou impulso especialmente durante a ditadura militar, tendo as estatais a um papel central no projeto militar para a nação, em especial, as empresas de infraestrutura, elevadas a uma posição estratégica para o desenvolvimento do país. Durante o governo militar, foram criadas 47 estatais (Costa, 2008).

É preciso lembrar que o golpe de 1964 aconteceu em um contexto internacional de Guerra Fria e de radicalização política iniciada com a Revolução Cubana de 1959. No plano nacional, a renúncia do populista de direita Jânio Quadros encadeou uma grande crise política e econômica. O golpe militar, que se balizou pelos ditames da Doutrina de Segurança Nacional (DSN), foi apoiado por membros da sociedade civil e por partidos políticos da direita brasileira. O modelo econômico nacional (substituidor de importações e nacional-desenvolvimentista), no entanto, se manteve praticamente o mesmo. Para Bresser-Pereira (2007), a grande mudança ocorreu no pacto político - agora burocrático-autoritário - que permitiu a proeminência burocracia pública militar e excluiu os trabalhadores do pacto.

Ainda que o modelo econômico nacional tivesse sido mantido, o projeto desenvolvimentista dos militares exigiu, mais uma vez, uma reforma de Estado, a reforma administrativa de 1967 do Decreto-Lei 200, conduzida principalmente pela Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa do Ministério do Planejamento (Costa, 2008). A reforma foi fundamental para acelerar o papel do estado como interventor, resultando em uma centralização política do poder no nível federal e em uma descentralização do poder por meio da autonomia administrativa das estatais (Bresser-Pereira, 2001). Essa autonomia compactuava com o projeto de industrialização com base em grandes empresas estatais de infraestrutura e serviços públicos, projeto já iniciado nos anos 40 com a criação da CSN e, no segundo governo Vargas, com a Petrobrás e o BNDES (Costa, 2008).

Assim, a expansão da administração pública indireta passou então a marcar a dicotomia entre “um Estado tecnocrático e moderno de administração indireta e um Estado burocrático, formal e ultrapassado de administração direta” (Costa, 2008, p. 853). Formou-se, a partir de então, uma elite burocrática, contratada principalmente através de empresas estatais; esses

novos administradores públicos eram principalmente engenheiros e economistas, que nada tinham a ver com o sistema burocrático de carreiras rígidas previsto pela Reforma Burocrática de 1938. Os resultados que alcançaram em suas autarquias, fundação, empresas públicas e empresas de economia mista foram substanciais” (Bresser-Pereira, 2001, p. 17).

É importante observar que, segundo Schneider (*apud* Bresser-Pereira, 2007, p. 23), havia quatro tipos de burocratas públicos: os políticos, os militares, os técnicos e os técnicos-políticos. Os primeiros seriam os ocupantes de cargos importantes na administração pública; os segundos, aqueles que ocupavam cargos na administração pública fora das Forças Armadas; os técnicos, por sua vez, seriam os que “mais aproximam-se do modelo burocrático convencional e também os menos importantes” e, por fim, “os técnicos-políticos, aqueles que intermedeiam entre a burocracia e a política, ou seja, que são capazes de sacrificar a pureza burocrática em nome de apoio político.” Além de possuírem salários mais elevados, maior autonomia e facilidade de recrutamento de pessoal, os executivos das estatais seriam mais bem identificados como executivos do setor privado do que servidores públicos (Bresser-Pereira, 2007, p. 23).

Ainda segundo Bresser-Pereira (1998, p. 54), a ideia do Estado como garantidor da distribuição de renda e de motor do crescimento tecnológico e econômico teve como consequência um “crescimento explosivo do Estado não apenas na área de regulação, mas também no plano social e no plano empresarial”, aumentando-se o número de burocratas públicos e aumentando-se, para seu financiamento, a carga tributária. Com isso, distorções começaram a ocorrer, com as transferências do Estado capturadas pelos interesses de empresários, da classe média e de burocratas públicos. As empresas estatais, por sua vez, foram perdendo sua capacidade de poupança forçada com seus lucros monopolistas e reinvestimento à medida que paulatinamente passaram a adotar os padrões burocráticos de administração, diminuindo, assim, sua eficiência operacional.

### **2.3.2.**

#### **Crise do Estado desenvolvimentista e transição democrática**

A crise política do regime militar, iniciada em meados dos anos 1970, “agrava ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração” (Costa, 2008, p.853). Como resposta, o governo de João Figueiredo (1979-1985) promoveu o Programa Nacional de Desburocratização (instituído pelo Decreto-Lei nº. 83.740/79) e a Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais (SEST), visando aumentar a eficiência e eficácia da administração pública e o fortalecimento do sistema de livre empresa (Costa, 2008) por meio da incorporação de parte das receitas das estatais pelo Estado e da restrição da capacidade de investimento dessas empresas. O gigantismo do Estado passou a ser criticado, bem como a intervenção estatal em atividades que poderiam estar sob o controle da iniciativa privada.

Para Almeida (2010, p. 185), não predominava ainda no governo o discurso de ineficiência das empresas estatais, mas uma recomendação de desaceleração de sua expansão, vista como fora de controle das autoridades federais. Alguns setores econômicos, no entanto, aliados à imprensa, já começavam a campanha contra as estatais, especialmente a partir do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), quando elas passam a ganhar força em detrimento do setor privado (Rodrigues, 1990).

Assim, juntamente com a crise política do regime militar, a partir dos anos 1970, o próprio modelo de Estado interventor entra em crise, seja por causa “da captura do Estado por interesses privados, seja da ineficiência de sua administração, seja do desequilíbrio das demandas da população e sua capacidade de atendê-las” (Bresser-Pereira, 1998, p. 55). Com a crise fiscal, a perda do crédito público e a diminuição da capacidade de gerar poupança, há um enfraquecimento da capacidade de intervenção do Estado. A crise econômica mundial iniciada com o choque do petróleo nos anos 1970 culminou no aumento de dívidas de países como o Brasil e outros da América Latina, fazendo com que seus governos pedissem ajuda a organismos internacionais como o FMI e o Banco Mundial. Embora mundial, a crise afetou desigualmente os países, já que os países com mais recursos não precisaram recorrer a órgãos internacionais nem, conseqüentemente, se submeter às imposições desses mesmos órgãos. A crise se manifestou através da crise do *Welfare State*, do esgotamento da industrialização por substituição de importações no Brasil e em outros países da América Latina, e do colapso do estatismo nos países comunistas.

Outro elemento da crise do Estado interventor teria sido a globalização, decorrente da aceleração do desenvolvimento tecnológico e que ocasionou a redução dos custos de transporte e de comunicação. Segundo Bresser-Pereira (1998), a globalização teve como consequência a perda de parte da autonomia dos Estados Nacionais, especialmente por estes terem como premissa países relativamente fechados e autárquicos; com isso, o Estado se tornou incapaz de proteger a sua economia da competição internacional. Para o autor, com a globalização, o objetivo da intervenção estatal de proteção contra a concorrência passa a ser o de estimular e preparar as empresas e o país para a competição internacional.

Para Bresser-Pereira (2007), a crise acabou facilitando a transição democrática brasileira, embora tenha debilitado a nação e a deixado novamente dependente das orientações dos países mais ricos, devido à falta de um projeto alternativo para enfrentar a crise do modelo nacional-desenvolvimentista por parte das forças políticas que lideraram a transição. Após o colapso da União Soviética, “a hegemonia ideológica do Norte sobre a América Latina tornara-se quase absoluta” (Bresser-Pereira, 2007, pp. 11-12).

A transição democrática a partir do fim dos anos 1970 reflete a mudança de ênfase do país da economia para a democracia e desigualdade: “como o país completara sua revolução industrial e capitalista, muitos acreditaram que o desenvolvimento econômico estivesse assegurado, e que agora bastava lutar por mais igualdade e mais liberdade” (Bresser-Pereira, 2012, p. 112). Para Costa (2008), a reforma do Estado ainda era uma das principais promessas da Nova República, com o governo civil que se instalara em 1985 após vinte anos de ditadura militar. Além disso, a Nova República trazia

“diversas bandeiras de luta que iam muito além do rearranjo administrativo — vigência efetiva do império da lei, desobstrução do Legislativo, aparelhamento da Justiça, reforma tributária, descentralização e, subsidiariamente, reforma agrária, saneamento da previdência, implantação do sistema único de saúde, erradicação do analfabetismo, reforma do ensino básico, desenvolvimento regional (Costa, 2008, p. 855).

Já no primeiro governo após a saída dos militares, o presidente José Sarney (1985-1990) lançou em 1986 um plano de reformas com o objetivo de fortalecer a administração direta e conter a expansão da administração indireta. Nesse período, foi proclamada a Constituição de 1988, que acabou eliminando

a flexibilidade com que contava a administração indireta que, apesar de casos de ineficiência e abusos localizados em termos de remuneração, constituía o setor dinâmico da administração pública. Ela foi equiparada, para efeito de mecanismos de controle e procedimentos, à administração direta. A aplicação de um regime jurídico único (RJU) a todos os servidores públicos abruptamente transformou milhares de empregados celetistas em estatutários, gerando um problema ainda não solucionado para a gestão da previdência dos servidores públicos, pois assegurou aposentadorias com salário integral para todos aqueles que foram incorporados compulsoriamente ao novo regime sem que nunca tivessem contribuído para esse sistema (Costa, 2008, p. 859).

Para Bresser-Pereira (2001), apesar dos avanços da Constituição, houve um retrocesso burocrático resultante da crença de que a desconcentração e a flexibilização da administração pública promovida pelo Decreto-Lei 200 eram a origem da crise do Estado. Para o autor, as origens da crise estariam na crise fiscal oriunda da estratégia desenvolvimentista, no “ressentimento da velha burocracia situada nos cargos da administração direta contra a forma pela qual seus membros haviam sido tratados no regime militar, frequentemente preteridos em relação aos

administradores das empresas estatais”; na falta de um projeto nacional comum para o país em substituição à industrialização via substituição de importações e, por fim, na aderência da burguesia industrial à

“campanha pela desestatização que acompanhou toda a transição democrática pelo lado da direita: esta campanha levou os constituintes a aumentar os controles burocráticos sobre as empresas estatais, que haviam ganhado grande autonomia graças ao Decreto-Lei 200” (Bresser-Pereira, 2001, p. 19).

Como resultado, houve um desprestígio da administração pública brasileira, formada majoritariamente “por profissionais competentes, honestos e dotados de espírito público” (Bresser-Pereira, 2001, p. 21).

### **2.3.3.**

#### **Desregulamentação, liberalização e privatizações**

Como visto, a crise econômica e política no Brasil aconteceu em consonância com a crise econômica no resto do mundo e a reavaliação quanto ao papel do Estado. Iniciando na Europa e nos EUA nos anos 1980, passou-se a questionar o Estado como motor da economia, tendo como principais influências os governos de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, e Margareth Thatcher, na Inglaterra, pioneiros na adoção pelo Estado de uma agenda econômica conhecida como neoliberal. Assim, justamente os primeiros países a desregulamentarem seu setor de telecomunicações foram os EUA, com o fim do monopólio da empresa privada AT&T, e a Grã-Bretanha, com a criação de um duopólio formado pela nova entrante Mercury e a antiga monopolista British Telecom, ambos no início da década de 1980 (Heber & Fischer, 2000).

Sob o discurso da eficiência, do mercado e da melhoria da qualidade dos serviços, diversas empresas de infraestrutura - como as de telecomunicações, energia e transportes, as *public utilities* - foram desnacionalizadas ou tiveram seus mercados desregulamentados, num contexto internacional marcado pela ascensão da nova direita, pela substituição de uma economia industrial por uma de serviços, pela globalização financeira e pela valorização do indivíduo em detrimento do coletivo (Clifton, et al., 2001; Kroeze & Keulen, 2014).

A ideologia neoliberal, que prega pela desregulamentação, liberalização comercial e privatização das estatais, tem a diminuição do papel do estado na economia como um de seus cernes. Sua disseminação mundialmente é creditada a organismos internacionais como o Banco Mundial e o FMI que, através do Consenso de Washington, condicionavam os empréstimos a países endividados à adoção de uma agenda neoliberal de abertura econômica, ajuste fiscal, desregulamentação de indústrias e privatização de empresas estatais (Kogut & MacPherson, 2011). Não à toa, os países onde mais houve privatizações foram aqueles com maiores déficits fiscais, maior dívida externa e maior dependência aos órgãos de financiamento internacional (Ramamurti, 1992). Na época, o discurso da crise econômica e da falência do estado apontavam para a necessidade de caixa, tornando atraente a ideia de venda de ativos nacionais. A esse discurso somava-se a imagem de ineficiência e obsolescência das empresas estatais, retratadas como alheias às demandas de clientes e do mercado. Nesse sentido, a privatização melhoraria não só a qualidade dos serviços prestados à população como também teria efeitos sobre a competitividade das indústrias nacionais (Kogut & Macpherson, 2011).

O Consenso de Washington seguia as orientações liberais da chamada escola de Chicago, promovendo privatizações, liberalizações e desregulamentações, permitindo a livre concorrência, evitando monopólios e, por fim, melhorando a oferta ao consumidor. De acordo com MacPherson (2006), a disseminação dessa ideologia teria sido resultado de um esforço planejado de economistas da escola de Chicago. O autor lembra que, antes das privatizações dos anos 1980 e 1990, apenas a Alemanha e o Chile haviam privatizado algumas empresas públicas (o governo alemão teria vendido parte de suas ações da Volkswagen nos anos 1960 e o governo ditatorial de Pinochet teria tido a orientação dos *Chicago boys* para a privatização de empresas no final dos anos 1970). Com uma rede global de economistas associados a governos simpatizantes, a escola de Chicago teria efetivado uma estratégia proativa de disseminação de sua ideologia econômica que acabou se tornando praticamente um consenso entre as principais escolas de economia do mundo. Kornelakis (2015), por sua vez, explica a disseminação mundial da ideologia pelas mudanças na competição global no setor com as reformas nos EUA e na Grã-Bretanha, forçando outros



países europeus a liberalizar sua indústria de telecomunicações para adquirir competitividade internacional.

As justificativas para a propriedade estatal de empresas de infraestrutura, em especial as telecomunicações, foram desmontadas não só pela profunda crise econômica que resultou na falência do Estado como impulsionador do crescimento econômico como pela evolução tecnológica. No setor de telecomunicações, em particular, as inovações tecnológicas permitiram a convergência das tecnologias de informação e comunicação, eliminando as barreiras à entrada, oferecendo novas oportunidades de negócios ao setor privado e possibilitando a descaracterização da indústria como monopólio natural (Maculan & Legey, 1996; Nevalainen, 2017). Ademais, a baixa eficiência das empresas estatais de infraestrutura, ao invés de ser creditada à crise econômica e ao uso de seus lucros nas contas públicas ou como instrumento de política monetária, passou a ser explicada pelo *management* pela falta de concorrência e pela consequente falta de incentivos à gestão (Clifton et al., 2011).

#### **2.3.4.**

#### **Ascensão do gerencialismo e reforma de Estado dos anos 1990**

Assim, nessa época, o *management* passou a adquirir maior importância no setor público, se tornando a “nova narrativa política” dos anos 1980, de acordo com Kroeze e Keulen (2014). Os autores apontam a mudança de abordagem à presidência; por exemplo, Margaret Thatcher e o chanceler alemão Helmut Kohl teriam sido chamados de “gerentes”, emulando a gestão do setor privado. Toda a incorporação dos ideais dos gerentes e da gestão pelo setor público levou ao que foi chamado posteriormente de *New Public Management*. Essa nova forma de gerir da administração pública seria uma mistura das teorias da administração, da psicologia de negócios e dos ideais neoliberais (Kroeze & Keulen, 2014).

A transformação do próprio *management*, aliado à onda neoliberal da época, foi responsável pela sua popularização para além do setor privado. A administração dos anos 1970 se transformou de um mecanismo com ênfase na estrutura da organização e na eficiência operacional para um conceito mais individual, colocando nas mãos do gerente a habilidade de mudar uma organização. Kroeze e Keulen (2014) citam a obra de Henry Mintzberg “*The*

*Nature of Managerial Work*” como um dos exemplos dessa mudança, enfatizando o papel do gerente na motivação da equipe e na tomada de decisões. Na década posterior, essa visão do gerente foi adicionada a um *boom* da cultura organizacional, destacando o papel “da cultura, símbolos, linguagem e rituais nas organizações”, e do líder individual no processo de gestão (Kroeze & Keulen, 2014, p. 398, tradução da autora). O sucesso dessa mudança pôde ser visto pela popularização da literatura de negócios para além da academia, pelos gurus da gestão e por filmes como *Wall Street* (1987). Para os autores, o sucesso desses gurus seria oriundo de sua capacidade de se entender o *zeitgeist* (Keulen & Kroeze, 2012b).

Dessa forma, a gestão virou o gerencialismo. Kroeze e Keulen (2014) citam a definição do cientista político Pollitt para os dois conceitos que refletem o *zeitgeist* da época:

A administração é um conjunto de crenças e práticas, em cujo âmago está a suposição raramente testada de que uma melhor administração se mostrará um solvente eficaz para uma ampla gama de males econômicos e sociais. . . O gerencialismo parece um credo otimista, quase romântico. Pois sugere que as soluções estão em nossas próprias mãos, que uma liderança determinada e perspicaz pode alcançar mudanças fundamentais e pode dar um novo senso de propósito e realização. (Pollitt 1993, *apud* Keulen & Kroeze, 2014, p. 399)

Nessa re-conceitualização do papel do gerente, este tem o papel destacado de líder e agente da mudança, especialmente para se solucionar a crise econômica dos anos 1970 que as antigas políticas não haviam sido capazes de resolver. Essa inserção das ideias gerencialistas e dos valores neoliberais em empresas monopólicas foi documentada na literatura de História de Empresas, como no estudo de Nevalainen (2017) e dos estudos organizacionais, como a de Carter e Mueller (2002) e Mueller e Carter (2005). Em relação a privatizações no Brasil, embora sem apresentar uma abordagem histórica, diversos estudos mostraram a inserção desses valores gerencialistas, intrinsicamente ligados aos valores neoliberais, em empresas como a Telemar (Carrieri, 2002, 2004; Faria, 2002; Luz, 2002, 2007; Athayde 2004; Carrieri & Cabral, 2004; Giroletti e Pereira, 2004).

No Brasil, o primeiro governo a adotar a ideologia neoliberal e inserir os princípios do *New Public Management* na administração pública foi o presidente

Fernando Collor (1990-1992) (Costa, 2008; Almeida, 2013). Para Bresser-Pereira (2012, p. 115), a

rendição do Brasil ao Norte em 1991 sob o comando de políticos e burocratas liberais ocorreu no segundo ministério do governo Collor, depois de quatro anos de vácuo de poder (1987-1990) causado pelo colapso do Plano Cruzado. Forma-se, então, um novo pacto político dominante no Brasil — o Pacto Liberal-Dependente de 1991 — que adotará as reformas econômicas e as políticas macroeconômicas previstas pelo Consenso de Washington.

No governo Collor começou a ser implementado o Plano Nacional de Desestatização (Lei nº 8.031/90) - que visava reduzir a dívida pública e promover uma maior concorrência nacional - ainda que privatizações de empresas públicas de pequeno porte já houvesse ocorrido nos anos 1980, nos governos de João Figueiredo (1979-1985) e José Sarney (1985-1990) (Almeida, 2013), sem forte aparato ideológico por trás (Velasco, 1999). Já o curto governo de Itamar Franco, para Costa (2008), adotou uma reforma de Estado e administrativa conservadora, havendo poucos avanços em sua gestão.

Foi no governo de FHC (1995-2002) que o programa de privatização se deu de forma mais extensa, incluindo bancos estaduais, empresas de eletricidade e energia, ferrovias e rodovias, a Vale do Rio Doce e as telecomunicações (Couto & Abrucio, 2003). Nessa época, de acordo com Costa (2008, p. 862), a discussão sobre a reforma do Estado passou a ser liderada por Bresser-Pereira (1998), “seja na qualidade de *scholar*, seja na qualidade de ministro”.

Bresser-Pereira (2001) admite ter se baseado na obra de 1992 fundadora do *New Public Management*, “Reinventando o Governo”, de David Osborne e Ted Gaebler, tendo ido até a Inglaterra estudar mais o assunto. Para Bresser-Pereira (2007), a Reforma gerencial ou da Gestão Pública iniciada a partir de 1995, pode ser caracterizada pela importância do critério da eficiência na administração pública. Em contraste com a burocracia weberiana, preocupada com a racionalidade formal da organização e com a efetividade de suas normas e regulamentos, a gerencial estaria voltada para a realização eficiente das tarefas, incluindo “a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços, independentemente das normas e rotinas, que continuam necessárias, mas são flexibilizadas” (Bresser-Pereira, 2007, p. 12). Ainda para o autor,

As novas ideias estavam em plena formação; surgia no Reino Unido uma nova disciplina, a *new public management*, que, embora influenciada por ideias neoliberais, de fato não podia ser confundida com as ideias da direita; muitos países social-democratas estavam na Europa envolvidos no processo de reforma e de implantação de novas práticas administrativas.” (Bresser-Pereira, 2001, p. 23)

Sob essas influências, Bresser Pereira (2001) elabora o Plano Diretor da Reforma de Aparelho de Estado, do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) do governo de FHC (1995 - 1998; 1999 - 2003). Para o autor, as reformas neoliberais eram necessárias em um primeiro momento para corrigir as distorções criadas pelo crescimento do Estado, para este ser reformulado de forma que continuasse exercendo suas tarefas clássicas de garantia da propriedade e dos contratos, mas também de garantidor dos direitos sociais e de promotor da competitividade de cada país, com um perfil de intervenção menor que o do período anterior. A principal visão era a de um Estado regulador, facilitador e mesmo financiador do desenvolvimento, capaz de superar a crise fiscal e redefinir sua forma de intervenção; para Bresser-Pereira (1998), especialmente por meio da contratação de organizações públicas não estatais para as áreas de educação, saúde e cultura e a adoção de uma administração pública gerencial.

Os elementos básicos da reforma de Estado dos anos 1990, para Bresser-Pereira (1998, p. 60) seriam quatro:

- (1) A redução do tamanho do Estado por meio de privatizações, terceirizações e publicização, ou seja, a transferência para o setor público não-estatal de atividades científicas e de serviços sociais;
- (2) A redução da intervenção do Estado a apenas o necessário, por meio das desregulamentações;
- (3) O aumento da governança do Estado, “ou seja, da sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através de ajuste fiscal, que devolve autonomia financeira ao Estado, da reforma administrativa rumo a uma administração pública gerencial” (ao invés de burocrática) e
- (4) O aumento da governabilidade, com a existência de instituições políticas que garantissem a intermediação dos interesses, tornando os governos mais legítimos e democráticos.

Em relação ao primeiro item, que é um dos que interessa a essa pesquisa, parte-se do princípio de o Estado não executar diretamente uma série de tarefas, que deveriam ser repassadas ao setor privado ou ao setor público não estatal. As atividades exclusivas do Estado estariam limitadas, assim, “ao poder de definir as leis do país, poder de impor a justiça, poder de manter a ordem, de defender o país, de representá-lo no exterior, de policiar, de arrecadar impostos, de regulamentar as atividades econômicas, fiscalizar o cumprimento das leis” (Bresser-Pereira, 1998, p. 64). Por outro lado, atividades como a produção de bens e serviços para o mercado, como na área de infraestrutura, setores industriais e de mineração, levadas à cabo até então pelo Estado desenvolvimentista, em uma situação de crise fiscal deveriam ser privatizadas, já que faltava ao Estado a capacidade de investimento nesses setores. Outros dois argumentos para a privatização dessas empresas teria sido o seu uso político e a confusão quanto à sua função como empresa estatal - dar lucro e ser competitiva - com a do Estado – de distribuição de renda. No entanto, como o autor destaca,

“o único setor da produção de bens e serviços para o mercado onde pode haver dúvidas legítimas sobre a conveniência de privatizar é o dos monopólios naturais. Nestes, para se poder privatizar, é necessário estabelecer agências reguladoras autônomas que sejam capazes de impor os preços que prevaleceriam se mercado houvesse” (Bresser-Pereira, 1998, p. 66).

Nessa divisão do que seria responsabilidade do Estado e o que não seria, entram ainda as atividades relativas aos direitos humanos fundamentais, tais como a educação, saúde, assistência social, previdência social, o seguro-desemprego, a defesa do meio-ambiente e do patrimônio cultural e o estímulo às artes. O argumento utilizado é que essas atividades não seriam exclusivas do Estado; embora seu financiamento na maior parte das vezes possa ser assumido como uma função exclusiva do Estado, sua execução não o seria.

Portanto, é nesse contexto de Reforma de Estado, de esgotamento do projeto militar para o desenvolvimento do país, da falta de um projeto alternativo para a nação e, segundo Bresser-Pereira (2012), da própria desistência da ideia de nação pelo Brasil a partir do governo Collor, que se deu a privatização das telecomunicações brasileiras e da Embratel. As empresas estatais e o prestígio que gozavam, assim, foram aos poucos sendo minados à medida que os ideias

neoliberais foram se consolidando junto com a hegemonia norte-americana na América Latina, especialmente após o colapso da União Soviética (Bresser-Pereira, 2012).

Tendo visto os três principais temas do referencial teórico, o próximo capítulo detalha a metodologia de *history-telling* utilizada na pesquisa e a forma com que essa foi utilizada na presente pesquisa.

### 3

### **History-telling e trabalho de campo**

O estudo histórico da privatização da Embratel é fascinante para as discussões sobre história e memória nas organizações. Em primeiro lugar, como foi visto no capítulo anterior, em razão do papel que as empresas estatais tiveram na industrialização do país, especialmente durante a ditadura militar (1964-1985). A importância desse papel foi diminuída com o fim do nacional-desenvolvimentismo e o surgimento dos ideais neoliberais na década de 1990. Em segundo lugar, pela atual situação política brasileira, submersa em um governo contraditório de extrema direita, eleito tanto pelo discurso nacionalista que cultua a ditadura militar quanto por uma agenda neoliberal que prega pela redução do Estado, pela privatização das estatais e pelo fim da corrupção e dos privilégios da burocracia pública. Analisar como indivíduos que trabalharam na Embratel interpretam essa mudança nos permite mergulhar na memória e no confronto entre debates do passado e do presente.

Com a pergunta “como os empregados e ex-empregados da Embratel interpretam, elaboram e significam, no presente, a privatização da empresa nos anos 1990?” a pesquisa teve como objetivo compreender o significado da privatização da Embratel atribuído pelos indivíduos que trabalharam ou ainda trabalham na Embratel, a única empresa de longa distância do sistema Telebrás. Dentre os métodos qualitativos, como as entrevistas em profundidade, os estudos de caso, a *grounded theory* e a etnografia, a história oral se distingue justamente por privilegiar

“a realização de entrevistas com pessoas que participaram de, ou testemunharam, acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo. (...) Trata-se de estudar acontecimentos históricos, instituições, grupos sociais, categorias profissionais, movimentos, conjunturas etc. à luz de depoimentos de pessoas que deles participaram ou os testemunharam” (Alberti, 2013, p. 24).

Assim, os indivíduos que trabalharam na empresa possuem uma posição privilegiada e única sobre o que foi o processo de privatização da empresa. O estudo de caso e as entrevistas em profundidade poderiam ter sido adotados para se atender ao objetivo de pesquisa. No entanto, a abordagem escolhida é a da

história oral como abordagem teórico-metodológica, ou seja, entre o método e a disciplina, nos termos de Amado e Ferreira (2006) e conforme visto na seção 2.2.

Como já mencionado no capítulo introdutório, para responder à pergunta de pesquisa foram elencados quatro objetivos intermediários que auxiliaram na organização da análise das narrativas para a resposta da pergunta de pesquisa principal. A análise, estruturada no capítulo 4, ficou dividida da seguinte forma:

1. **Periodização da história da Embratel.** Essa seção visa atender ao objetivo intermediário de “construir uma periodização que contemple as principais fases pelas quais a empresa passou em seus quase 50 anos de existência.” O entendimento da história da empresa e de suas diferentes fases é fundamental para a compreensão do lugar da empresa no país, no setor e para seus empregados e a premissa é de que esse lugar mudou ao longo do tempo. Para essa análise, foram utilizados livros comemorativos publicados sobre a empresa (e pela empresa), livros publicados por personalidades do setor e edições selecionadas da Revista Telebrasil, publicação da Associação Brasileira de Telecomunicações, leis do setor, trabalhos de consultoria realizados a pedido do departamento de Recursos Humanos da empresa (Barbosa, 1996; DaMatta, Prado & Goldman, 1982), além das narrativas construídas para a pesquisa.
2. **Significados das experiências de trabalho na Embratel estatal.** Essa seção visa atender ao objetivo intermediário de “compreender os significados de se trabalhar na Embratel estatal.” Tem como premissa o fato de que o significado da privatização da empresa só pode ser entendido mediante a compreensão do que foi trabalhar na empresa nos diversos períodos por qual ela passou. As narrativas construídas são as fontes primárias dessa seção, assim como das seções subsequentes.
3. **Significados das experiências de trabalho na Embratel privatizada.** Essa seção visa atender ao objetivo intermediário de “compreender os significados de se trabalhar na Embratel privatizada.” À semelhança da seção anterior, entende-se que o



significado da privatização para os empregados da empresa só pode ser percebido na comparação do que era antes e o que veio a ser.

4. **Significados da privatização da Embratel.** Essa seção visa atender ao objetivo intermediário de “compreender os significados da privatização para os empregados da Embratel” e conectar a experiência vivida às opiniões daqueles que passaram pela privatização.
5. **Memórias Individuais e Coletividades.** Essa seção visa discutir os achados das análises das seções anteriores no que diz respeito ao *history-telling* (Portelli, 1991; 1997) aos quadros sociais da memória (Halbwachs, 1992) e à memória coletiva. O objetivo é fazer uma discussão mais profunda sobre o papel da memória nas narrativas sobre a trajetória da empresa e sobre a privatização da Embratel, levando-se em conta as diferentes formas de lembrança e esquecimento apresentadas pelos grupos de narradores, além de discutir a possibilidade de extração ou identificação de uma memória coletiva reificada.

Dentre as múltiplas possibilidades epistemológicas de história oral, a adotada nessa pesquisa foi a de Alessandro Portelli (1991, 1997) que, por se tratar de uma abordagem nova nos estudos organizacionais, foi descrita com um pouco mais de detalhe neste documento. O autor resume a história oral como

ciência e arte do indivíduo. Embora se preocupe tanto quanto a sociologia e a antropologia com padrões de cultura, estruturas sociais e processos históricos, busca no entanto explorá-los principalmente por meio de seu impacto na vida individual, conforme transmitido por conversas com indivíduos sobre sua experiência e memória pessoal. Portanto, embora o trabalho de campo seja importante para todas as ciências sociais, a história oral é, por definição, impossível sem ele. O significado e a ética do encontro pessoal na experiência de trabalho de campo são cruciais para o significado e a ética de nossa prática (Portelli, 1997, p. 57, tradução da autora).

Um dos fatores distintivos da história oral é a centralidade no indivíduo e a maneira como que a história é percebida por ele, levando-se em conta a relação dialógica com o pesquisador. Em termos epistemológicos, a abordagem se distancia de uma fenomenológica por não assumir necessariamente que a

realidade não possa ser apreendida de forma objetiva. Como argumenta Portelli (1997, p. 64, tradução da autora):

O fato de não estarmos mais lidando apenas com os fatos duros, mas também com os fatos suaves da subjetividade, memória e storytelling não deveria nos levar, no entanto, à euforia pós-moderna de dissolver a materialidade e a referencialidade do mundo externo em possibilidades atordoantes do discurso imaterial. Da mesma forma que trabalhamos com a interação entre o social e o pessoal, trabalhamos também com a interação entre narrativa, imaginação e subjetividade de um lado, e fatos averiguados de forma plausível de outro lado. Nós não podemos reconhecer a imaginação se não tentarmos conhecer os fatos .... Como historiadores orais, no entanto, tendemos a levar de maneira séria tanto as narrativas orais não-confiáveis e o registro arquivístico plausível, e procurar por significado em ambos, e no espaço entre ambos.

A abordagem de *history-telling* é distinta de outras abordagens da história oral que equalizam as fontes orais às fontes documentais. Portelli (1997, p. 24, tradução da autora) chama essa forma de história oral de *history-telling*, “uma forma de arte verbal gerada pelo encontro cultural e pessoal no contexto do trabalho de campo.”

Em termos epistemológicos, o *history-telling* se enquadra entre as duas visões epistêmicas que Mills et al. (2014) identificaram com a virada histórica, a saber, a realista, em que se subentende que o passado de certa maneira possa ser acessado através dos vestígios como documentos, e a relativista, em que o passado nada mais é do que a construção de um *storytelling* feito de forma política no presente. Os autores propõem um meio-termo entre essas visões, a relacional, onde se enquadra o *history-telling*, por levar em conta tanto as evidências factuais sobre o passado quanto a natureza das representações, “ocupando o espaço entre o conhecimento positivista e as subjetividades que o produzem” (Mills et al., 2014, p. 229, tradução da autora).

O interesse principal do *history-telling* reside na forma com que os indivíduos atribuem significado a eventos marcantes em suas vidas, ou seja, ela informa “menos sobre eventos em si do que sobre seus significados” (Portelli, 1991, p. 51, tradução da autora). Para identificar esse significado é importante triangular as informações obtidas com as de arquivos e outros registros, para se entender se houve desvios, erros e falhas de memória. A análise do historiador oral reside então sobre o porquê desses desvios, que embutem o significado da experiência histórica dos indivíduos.

O *history-telling* se diferencia de um *storytelling* mais tradicional em dois aspectos: (a) na abrangência da narrativa e (b) no envolvimento da audiência, detalhados nas seções 3.1 e 3.2.

### 3.1. Abrangência da narrativa

Estimulada pelo pesquisador, a abrangência da narrativa, envolve a interação entre memórias pessoais e o contexto histórico e o narrador é “encorajado a expandir o conto para uma autobiografia oral completa, em que as independentes unidades narrativas de anedotas ou contos são incluídas em um arcabouço mais complexo” (Portelli, 1997, p. 24, tradução da autora). Ou seja, há tanto uma ênfase na forma narrativa dos relatos orais quanto na busca por uma conexão entre “biografia e história, entre experiência individual e as transformações na sociedade” (Portelli, 1997, p. 6, tradução da autora). Essa abrangência faz com que as conversas girem em torno da vida do narrador, trazendo anedotas e histórias dentro da história de vida, como no *storytelling*, mas com um olhar mais abrangente sobre os significados dessas histórias dentro de acontecimentos históricos regionais, nacionais ou mundiais. Em termos operacionais, há uma mistura da utilização do instrumental da análise narrativa com a pesquisa histórica.

Portelli (1991, 1997) não detalha, para a análise de *history-telling*, uma sequência pré-estabelecida de passos para se vincular o pessoal ao evento histórico nem para se chegar ao significado da experiência dos indivíduos pela memória. Mas como o próprio nome diz, o *history-telling* utiliza aspectos teórico-metodológicos da análise de narrativa (*storytelling*) aliados à pesquisa histórica. Assumindo o relato de história oral como uma construção narrativa (Kroeze & Keulen, 2013; Maclean et al., 2017), “composta para públicos específicos em determinados momentos da história e que se utilizam de discursos e valores dados como normais que circulam em uma determinada cultura” (Riessman, 2008, p. 3, tradução da autora), o arcabouço da teoria narrativa foi utilizado na análise da pesquisa.

Como esclarece Riessman (2008, p. 12, tradução da autora), “quando o objetivo do pesquisador é entender e comparar experiências de indivíduos em contextos históricos” – como é o caso dessa pesquisa – “a análise de narrativa

possui aspectos em comum com outras abordagens centradas em casos, como o estudo de auto/biografias, histórias de vida e história oral.” O que distinguiria uma análise pura e simplesmente de narrativa seria a ênfase destacada sobre a escolha da linguagem e o estilo da narrativa, que de fato não é o caso dessa pesquisa. No entanto, um dos aspectos que distingue a análise de narrativa é levar o leitor a pensar além da superfície de um texto, posição que coaduna com o *history-telling* de Portelli (1991, 1997). Ou seja, os contextos – e seus fluxos de poder – de onde essas histórias nascem fazem com que o texto produzido a partir de uma narrativa inclua muitas vozes, se tornando multivocal e polifônico, nos termos de Bakhtin: políticas internas veladas, discursos históricos e ambiguidades, que vão além da própria voz do narrador (Riessman, 2008). Nesse sentido, entende-se que a autoridade sobre o significado se torna dispersa e entranhada, já que cada palavra carrega significados e ideologias de uma determinada cultura, a memória de usos passados, “a história nas suas costas” (Riessman, 2008). Ou seja, o narrador não é a autoridade final sobre seu discurso e leitores acabam fazendo parte do processo interpretativo, trazendo suas identidades culturalmente situadas para interpretação. A interpretação do pesquisador, no entanto, deve estar sempre vinculada ao texto, incluindo a forma como este é organizado (Riessman, 2008). Assim, do mesmo modo que a história oral de Portelli (1997), os pesquisadores de narrativa concordam que uma narrativa não é simplesmente um relato factual de eventos, e o que fazem os pesquisadores é interpretar a interpretação dos narradores, já que a esses é impossível reproduzir os eventos exatamente da maneira que foram.

A definição de narrativa de Chase (2008) resume bem como foram abordadas as narrativas dos participantes dessa pesquisa:

A narrativa é a construção retrospectiva de significado - a formação ou ordenação de experiências passadas. A narrativa é uma forma de compreender as próprias ações e as dos outros, de organizar eventos e objetos em um todo significativo e de conectar e ver as consequências das ações e eventos ao longo do tempo. (...). Assim, além de descrever o que aconteceu, as narrativas também expressam emoções, pensamentos e interpretações. (Chase, 2008, pp. 64-65, tradução da autora)

Entende-se, assim, que grande parte das narrativas que surgem em um contexto de pesquisa em história oral se apresentam fragmentadas e mesmo pouco visíveis antes de serem acessadas pela memória; sem dúvida, elas são construídas

de forma a se adequarem às identidades individuais no presente. Nesse sentido, a “narrativa constitui a experiência passada ao mesmo tempo em que prove caminhos para que os indivíduos deem conta do passado” (Riessman, 2008, p. 8, tradução da autora). Entende-se que, ao mesmo tempo em que possuem um aspecto de retórica, as histórias revelam verdades sobre a experiência humana. Conectar biografia e sociedade se torna possível por meio de uma análise mais detalhada dessas histórias.

Das principais abordagens da análise de narrativa listadas por Riessman (2008), a utilizada nessa pesquisa foi a temática, com ênfase no conteúdo das narrativas, e não em sua forma e em sua audiência, como é o caso das outras abordagens. Diferentemente da *grounded theory*, na análise de narrativa temática não há quebra da narrativa para se compor categorias temáticas; ela é interpretada como um todo. Além disso, há uma preocupação com o tempo e o lugar/espço da narração, historicizando a narrativa, rejeitando a ideia de explicações genéricas. O interesse específico dessa abordagem é descrever padrões mais amplos e variação nos significados para os indivíduos. Ou seja, ao contrário de análises sobre a experiência como a abordagem fenomenológica, a análise de narrativa temática é “voltada à constituição sociocultural da experiência” (Braun & Clarke, 2013, p. 197, tradução da autora).

Para essa pesquisa, como se trata de longas histórias de trabalho na empresa, foram consideradas como unidades de análise tanto a trajetória do narrador dentro da Embratel quanto a descrição da trajetória da Embratel até a sua privatização, ou seja, de uma forma ampla, mas que conseguisse captar as idiossincrasias, as ambiguidades e a “linha mestra” por detrás das narrativas.

A abordagem nessa pesquisa sobre as narrativas produzidas nas conversas de história oral, portanto, foi a de que essas conversas, como relatos construídos socialmente e na interação com o pesquisador, recontam a experiência da passagem de uma empresa de estatal para privada, dificilmente apreendidas nos registros históricos. Além dos aspectos epistemológicos comuns ao *history-telling*, a análise de narrativa contribuiu ao abordar as narrativas em sua totalidade e na integração entre as partes. Combinando a análise de narrativa temática dentro do *history-telling*, portanto, houve atenção para (a) o conteúdo das conversas, para (b) a forma de organização das narrativas e para (c) o contexto, tanto local

(interação com o pesquisador), quanto social-histórico, acessados também pelos documentos históricos.

Embora a análise de narrativa seja um campo já estabelecido, da mesma forma que o *history-telling*, não há exatamente um método em termos de uma “sequência canônica de passos prescritos a serem seguidos” (Braun & Clarke, 2013, p. 197, tradução da autora). Por essa razão e pelo número elevado de casos da presente pesquisa, foram utilizados os procedimentos e *insights* da análise temática reflexiva de Braun e Clarke (2013) e Braun et al. (2019), um método analítico que analisa padrões de significados que aparecem de forma explícita (semântica) ou conceitual (latente), e como produto do processo de codificação.

Para Braun et al. (2019), os temas que surgem a partir da análise de relatos não são um mero agrupamento de ideias em torno de um tópico, como privatização, mas capturam a essência de um significado, refletindo um padrão de significado comum em torno de uma ideia ou conceito, como “privatização como dominação norte-americana,” ou “privatização como modernidade.” Ou seja, em consonância com a presente pesquisa, a abordagem dos autores toma “o significado como contextual ou situado, a realidade ou realidades como múltiplas e a subjetividade do pesquisador não só como válida mas como um recurso,” reconhecendo a presença ativa do pesquisador no processo de produção do conhecimento (Braun et al., 2019, p. 6, tradução da autora).

A codificação, assim, como um processo iterativo e orgânico não começa *a priori*, mas a partir da análise das narrativas, o que foi seguido nessa pesquisa. Os autores sugerem seis fases na análise temática, que foram realizadas da seguinte forma para essa pesquisa: (1) Familiarização: primeira imersão nos relatos com anotações casuais relativas à pergunta de pesquisa e a temas emergentes; (2) Geração de códigos: fase sistemática de interação com os dados, com a organização e agrupamento das narrativas e fragmentos de narrativas com significados similares. Essa fase ocorreu nessa pesquisa tanto de forma indutiva quanto dedutiva. Como se trata de uma história oral, os códigos serviram também para a periodização das fases da empresa e a reconstrução de sua história; (3) Construção de temas: nessa fase os temas são construídos, moldados e a eles anexado um significado na interseção dos dados, da experiência e subjetividade do pesquisador e da pergunta de pesquisa. A codificação foi voltada ademais para atender aos objetivos intermediários e não necessariamente viraram temas, mas

ajudaram a organizar a ideia central que capturou um padrão significativo entre as narrativas (assim como as diferentes manifestações desse padrão). Nessa fase buscou-se os códigos latentes, que focam em um nível mais profundo, implícito ou conceitual do significado, abstraídos do conteúdo explícito; (4) Revisão e (5) definição de temas: fase de confecção de uma definição clara de cada tema, delineando suas fronteiras e o conceito central; e (6) Elaboração do relatório: revisão da forma com que os temas funcionam individualmente e em relação às narrativas, revisitando a pergunta de pesquisa.

A análise de *history-telling* então foi realizada com base nas fases acima expostas (não necessariamente nessa ordem, havendo um processo iterativo conforme a leitura das narrativas, já que o material gerado por elas foi extenso), combinada aos *insights* da análise de narrativa temática de Riessman (2008) e aos modos narrativos de Portelli (1991, 1997) e resultou nos seguintes passos:

1. Primeira leitura das narrativas dos empregados-fundadores, corrigindo eventuais erros de transcrição e selecionando trechos de interesse;
2. Envio das transcrições na íntegra aos narradores com os trechos de interesse marcados para a autorização dos últimos;
3. Segunda leitura a partir das eventuais correções/ modificações das narrativas pelos participantes e fechamento das principais linhas narrativas individuais no que tange à privatização (análise de narrativa);
4. Terceira leitura seguida do início da codificação das narrativas por meio do software NVivo (lançado em março de 2021) para a análise de narrativa temática;
5. Periodização no próprio NVivo dos trechos selecionados das narrativas;
6. Processo iterativo de análise dos códigos, com agrupamento de códigos similares. A codificação foi feita sob dois ângulos: o primeiro, visando a reconstrução da história; o segundo, para a análise de significados, que posteriormente viraram temas;
7. Fechamento do primeiro grupo de análise, o de “empregados-fundadores”;
8. Repetição dos passos 1 ao 5 para os demais grupos de narradores e revisão dos passos 5 e 6;
9. Fechamento da análise temática para os quatro grupos como um conjunto.

### 3.2. Envolvimento da audiência

Em relação à participação da audiência, de acordo com Portelli (1997), o *history-telling* se distingue de três formas: (a) pela distância entre pesquisador e narrador; (b) pela atuação do pesquisador no encontro de história oral e, (c) pela fabricação conjunta e autoridade compartilhada da narrativa de história oral. Essas distinções do *history-telling* serão discutidas em seguida a partir da descrição da seleção dos narradores (distância entre pesquisador e narrador), da construção do roteiro e do trabalho de campo (atuação do pesquisador no encontro de história oral) e da construção conjunta da narrativa. Em cada uma dessas seções são detalhadas a parte operacional da pesquisa no que diz respeito ao *history-telling*.

#### 3.2.1. Seleção dos narradores

Para Portelli (1997), a distância que existe entre pesquisador e narrador se dá porque

“O entrevistador geralmente não faz parte do círculo mais próximo do narrador. Assim, a descoberta mútua é intrínseca ao *history-telling*: o entrevistador tenta aprender a história do entrevistado, enquanto o entrevistado tenta entender quem é o entrevistador, e como lidar com ele” (Portelli, 1997, p. 24, tradução da autora).

Assim, idealmente, para o *history-telling* se assume que pesquisador e narrador não se conheçam *a priori*. Em relação à presente pesquisa, os participantes foram selecionados por meio da rede de contatos da autora e pela indicação de nomes por parte dessa rede. Procurou-se, no desenho da pesquisa, incluir indivíduos de diferentes áreas da empresa, de diversos níveis hierárquicos e de diversas gerações, compondo um quadro diverso de experiências, para “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações” sobre a Embratel e sua privatização (Gaskell, 2008, p. 68). A intenção original foi trazer um quadro diverso, uma visão polifônica, multi-vocal sobre a privatização da Embratel, algo recentemente trazido à tona nos estudos organizacionais históricos (Smith & Russell, 2016), nos estudos de memória organizacional (Foroughi, 2020) e no *storytelling* organizacional (Boje, 1995). Por exemplo, Boje (1995, p. 1001, tradução da autora) argumenta que não há uma única história organizacional, ao



contrário: há uma “multiplicidade, uma pluralidade de histórias e de interpretações de histórias em disputa umas com as outras.”

No entanto, muito provavelmente pela rede de contatos da autora, os narradores acabaram sendo essencialmente da sede da empresa (89% contra 11% das regionais), atuantes principalmente nas áreas-fim da empresa - engenharia e operações (74%, contra 14% em marketing, 11% em TI, 7% financeiro e 7% administrativa) – embora uma parte desses tenham transitado da área de engenharia ou de operações para a área de marketing e vendas - com os cargos tipicamente gerencial (51%), de analista ou engenheiro (32%), executivos (12%) e administrativo (5%).

Ademais, dentre os narradores, há aqueles que ou não eram empregados da Embratel na época da privatização ou que entraram na empresa logo antes, mas que, oriundos do sistema Telebrás e trabalhando na Embratel no pós-privatização, poderiam dar uma visão do setor sobre a empresa. Foram incluídos também narradores que saíram um pouco antes da privatização ou meses depois da privatização, como contraponto para entender as razões da saída e suas impressões sobre o que a privatização significava para eles.

Assim, pode-se dizer que o recorte da pesquisa foi predominantemente de ex-empregados das áreas-fim da sede, no Rio de Janeiro, constituindo os outros narradores contrapontos à experiência do grupo principal. Não obstante, a pesquisa pode ser enquadrada como multi-vocal por abranger cargos gerenciais e não gerenciais, e por incluir as vozes distintas como contraponto à dominante.

Os participantes da pesquisa foram convidados por meio de uma “carta-convite”, apresentada no APENDICE I. 57 pessoas aceitaram participar da pesquisa, listadas no início do documento. Algumas pesquisas qualitativas e mesmo em histórias de vida (Bertaux & Kohli, 1984) utilizam o conceito de saturação teórica para a decisão de quando encerrar novas entrevistas. Atinge-se a saturação, “quando os dados se tornam redundantes, no sentido de que, para qualquer direção que se prossiga na coleta de dados, confirmam-se constantemente aquelas mesmas categorias e suas propriedades” (Tarozzi, 2008). Nessa história oral cujo objetivo era de analisar a experiência da privatização, o conceito de saturação não se aplica, já que toda experiência é única, conforme exposto anteriormente. Braun et al. (2019, p. 9, tradução da autora), defensores da pesquisa qualitativa com (1) profundidade de engajamento, (2) um processo

analítico aberto e exploratório e (3) uma priorização na reflexividade e subjetividade do pesquisador, encaram o conceito de saturação como problemático para pesquisas que abordam a criação de conhecimento como o produto do esforço interpretativo do pesquisador e enfatizam “a natureza parcial, múltipla e contextual do significado.”

Cada participante trouxe pelo menos um dado novo e interessante acerca da experiência de trabalho na Embratel, de modo que a decisão pelo fim das conversas foi orientada pelo prazo da pesquisa. Como argumenta Portelli (1997), sobre o respeito ao valor e à importância de cada indivíduo:

“nossa arte de ouvir é baseada na consciência de que ganhamos algo importante de praticamente todas as pessoas que encontramos. Cada uma das minhas quinhentas entrevistas - e isso não é clichê - foi uma surpresa e uma experiência de aprendizado. Cada entrevista é importante, porque cada entrevista é diferente de todas as outras” (Portelli, 1997, p. 58, tradução da autora).

Em relação à questão da distância entre pesquisador e narrador de Portelli (1997), é preciso esclarecer que três narradores eram do círculo imediato de amizade da autora, sendo um deles seu próprio pai. Além disso, outros 15 conheceram profissionalmente a autora em seus seis anos de trabalho na empresa; e ainda outros 10 a conheciam superficialmente ou praticamente nada, mas eram do círculo de amigos do pai da autora. Os demais 29 narradores foram indicados por outros narradores, embora alguns desses fossem conhecidos pela posição que ocupavam na empresa. Se, por um lado, esse conhecimento parcial dos narradores tenha tirado parte da “descoberta mútua” mencionada por Portelli (1997), por outro, estar dentro do círculo de trabalho dos narradores facilitou a conversa e possivelmente diminuiu o desequilíbrio de poder na relação entre pesquisador e narrador, questão-chave na historiografia oral.

Na grande maioria dos casos, havia um desconhecimento mútuo sobre as posições ideológicas de cada participante na pesquisa. Isso porque o tema da privatização é um que, em muitos casos, traz à tona as ideologias dos narradores que, muito provavelmente, tomaram cuidado com o que disseram devido ao momento político polarizado do país. A posição reiterada pela pesquisadora foi a de esclarecer quando necessário que não havia intenção específica de se avaliar a posição política de cada narrador, mas a de levantar a experiência vivida deste em

relação à privatização da Embratel. Claro que a posição política de cada indivíduo acaba influenciando essa vivência e, quando possível, os narradores foram incitados a falar sobre a primeira.

### 3.2.2.

#### Roteiro para trabalho de campo

O segundo item sobre o envolvimento da audiência no *history-telling* é o da atuação do pesquisador no encontro de história oral:

O entrevistador é um ouvinte especialmente ativo, que não apenas criou a situação de *history-telling*, como a molda ao fazer perguntas que são muito mais diretivas do que as reações antifonais da audiência do *storytelling* tradicional. Muitas vezes, de fato, o entrevistador pergunta questões inesperadas, encorajando o *history-teller* a explorar novas áreas de experiência, ou a verbalizar explicitamente o que é dado como normal e que permanece não-dito quando em conversas com integrantes da comunidade imediata. Um bom entrevistador facilita a agenda e estratégia geral do *history-teller*, mas um bom *history-teller* sutilmente molda o conto de acordo com a presença e as maneiras do entrevistador. Em uma grau bem mais alto do que outras artes verbais orais, *history-telling* é um gênero multi-autoral, multivocal. (Portelli, 1997, p. 24, tradução da autora)

Vale mencionar que, por opção da autora, os encontros entre a pesquisadora e os narradores/ participantes foram chamados de “conversas,” ao invés de entrevistas. Por esse mesmo motivo, os “entrevistados,” foram chamados de “narradores” ou “participantes.” Isso porque a história oral é “tanto um esforço intelectual quanto social” (Portelli, 1997, p. xiv, tradução da autora) e que, como uma conversa e encontro entre dois indivíduos, segue algumas regras sociais. Nesse encontro, é compreensível que tanto o pesquisador quanto o participante tragam para “a mesa” a agenda pessoal de cada um, que é “constantemente renegociada no curso de uma conversa” (Portelli, 1997, p. 10, tradução da autora):

A situação de campo é um diálogo em que se conversa com pessoas ao invés de estudar fontes e é, na maior parte das vezes, uma situação de aprendizado, na qual o narrador tem informação que nós não possuímos. É parte da natureza interpessoal do trabalho de campo que à agenda do entrevistado seja dado respeito e tempo equivalentes ao do entrevistador (...) existe muito mais a ser aprendido através de uma posição aberta ao inesperado do que através de uma repetição de nossas próprias conceitualizações (Portelli, 1991, p.x-xi, tradução da autora).

Essa postura permite um maior equilíbrio de poder no trabalho de campo e, ao equilibrar o tempo entre a agenda do pesquisador e a do narrador, informações importantes acabam por surgir no curso da conversa, difíceis de serem obtidas de outra forma. Alguns narradores, no entanto, solicitaram a condução da conversa pelo pesquisador, no que foram atendidos.

É evidente que, como lembra Portelli (1997, p. 9, tradução da autora), “a primeira pessoa que fala numa entrevista não é geralmente o entrevistado, mas o entrevistador. Em um sentido muito concreto, a narrativa da fonte pode ser sempre vista como uma resposta às questões iniciais do historiador.” Ou seja, a situação de pesquisa e a abertura feita pelo pesquisador já pressupõe os papéis e “a base da autoridade da narrativa.” Nessa pesquisa, a autora orientou de antemão os narradores sobre os principais temas que seriam abordados. Como um “diálogo espesso” (*thick dialogue*) as questões também surgiram dialeticamente a partir das respostas (Portelli, 1997, p. 10, tradução da autora).

As conversas foram orientadas a partir de um roteiro semi-estruturado descrito no APENDICE II, com tópicos guia servindo como “lembretes” quanto aos temas abordados (Gaskell, 2008) e como estímulos à conversa. Os tópicos foram inspirados no roteiro sugerido por Alberti (2013). Três entrevistas exploratórias realizadas em 2017 e 2018 auxiliaram na construção do roteiro e posteriormente foram incluídas nas análises: com Richard James Hodge, pai da autora, com Eduardo Levy Cardoso Moreira, engenheiro, presidente da Telebrasil/SindiTelebrasil e Febratel por nove anos até a sua saída em maio de 2019, tendo trabalhado na Embratel de 1998 a 2003 como vice-presidente da então nova área de marketing e vendas da empresa e com José Eugênio Guisard de Ferraz, engenheiro que trabalhou na Embratel como diretor econômico-financeiro de 1974 a 1979 e como presidente da empresa de 1987 a 1990. Essas entrevistas exploratórias trouxeram reflexões quanto à natureza da relação pesquisador e pesquisado e à dialogicidade do encontro de história oral, na forma com que o pesquisador influencia e intervém nas narrativas do segundo. Trouxeram ademais uma primeira noção dos tipos de narrativas, informações e categorias de análise que poderiam ser extraídas nessas conversas.

Três foram os temas centrais abordados nos encontros: o primeiro enfatizou a história de vida do participante, abordando o ambiente social e político em que o participante foi criado; o segundo, a trajetória profissional dentro e fora da

Embratel e as fases pela qual a empresa passou; e por fim, a privatização *per se*, seus impactos na carreira do participante e as impressões deste acerca do que ela representou para a empresa, para o setor e para o país. Foi respeitada a vontade de cada participante de se aprofundar ou não nos temas, especialmente no primeiro que, em tese, não seria o mais importante da conversa, mas que permitiria entender “as coisas que fazem um indivíduo ser diferente do outro” (Passerini, 1987, p.8). Além disso, para Keulen e Kroeze (2012, p. 22, tradução da autora), a ideia de se iniciar a conversa com a história de vida do indivíduo traz ao pesquisador uma ideia do “ambiente subjetivo e das opiniões pessoais” do sujeito de pesquisa, sua visão de si mesmo e de sua vida. Esse tema ademais sinaliza que o participante está sendo levado sério na pesquisa.

### 3.2.3.

#### Construção conjunta da narrativa

A terceira distinção do *history-telling* quanto ao envolvimento da audiência é a fabricação conjunta e a autoridade compartilhada da narrativa de história oral:

*Storytelling* é uma investigação direta de uma memória saliente, existente; *history-telling*, como um esforço cooperativo entre vários narradores ou entre eles e o entrevistador, é uma tentativa de *reconstruir* a memória. (...). Enquanto *storytelling* é, na maioria das vezes, um fim em si mesmo, *history-telling* tem como objetivo a produção de um artefato (uma fita) e eventualmente um texto. (Portelli, 1997, pp. 24-25, tradução da autora)

Nessa distinção entre *story-telling* e *history-telling*, Portelli (1997) deixa clara a participação do pesquisador na tentativa de reconstrução da memória, além da construção de uma fonte para o estudo do passado, marca distintiva da história oral. A construção conjunta, no entanto, não é consenso nas diversas abordagens da metodologia. No *history-telling*, pesquisador e narrador se juntam para trazer uma memória que existe parte na cabeça do narrador e parte na interação com outros narradores e com o próprio pesquisador, fazendo com que tanto a construção quanto a autoridade sobre uma narrativa de história oral seja compartilhada (Frisch, 1990). O comentário de Portelli (1997) também revela que, ainda que se admita que o método de coleta de fontes pela história oral afete a própria fonte, isso não significa que essas fontes sejam o produto da situação de entrevista somente, como concorda Passerini (1987, p. 8, tradução da autora):

“quando alguém é questionado sobre sua história de vida, sua memória se baseia em linhas de história e maneiras de contar histórias pré-existentes, mesmo que sejam em parte modificadas pelas circunstâncias.”

Ainda assim, admite-se, como Riessman (2008, pp. 22-23, tradução da autora), que é impossível aos pesquisadores terem acesso ao que realmente aconteceu; o que é possível é o acesso à representação do passado pelo entrevistado, construído “por indivíduos situados socialmente a partir de uma perspectiva e para um público.”

Para essa pesquisa, foram realizados 76 encontros com 57 pessoas, totalizando 188 horas e 30 minutos de conversa, a maioria gravada em áudio e por Zoom, já que ocorreram em 2020, ano da pandemia de COVID. As gravações das conversas foram transcritas, algumas pela autora e a grande maioria por terceiros. Em média, as conversas por pessoa duraram 2 horas e 53 minutos.

O quadro 2 lista os participantes conforme o grupo geracional de cada participante. Esse agrupamento se deu por dois motivos. O primeiro foi para facilitar a análise das narrativas, dado o grande número de laudas geradas por pessoa. O segundo se refere a uma suposição dessa pesquisa de que as memórias teriam similaridades conforme a geração de cada participante, à semelhança da pesquisa de Passerini (1979), que dividiu os participantes da pesquisa da classe trabalhadora italiana durante o fascismo entre aqueles que haviam nascido antes de 1910 e os que nasceram entre 1910 a 1925.

Os pesquisadores de memória Schuman e Scott (1989, p. 359, tradução da autora), por exemplo, verificaram, a partir da premissa de que “o caráter geracional criado pelos eventos que uma coorte experiencia durante a sua juventude exerce uma influência importante, até decisiva, nas atitudes e ações posteriores de seus integrantes.” Para os autores, os eventos históricos marcantes são aqueles que ocorrem na juventude, criando “efeitos geracionais,” que alteram inclusive o significado desses eventos para diferentes coortes.

Na literatura de identidade organizacional, Joshi et al. (2010) trataram o conceito de identidade geracional como um construto multidimensional, incluindo tanto o conceito de identidade baseada na idade (similar ao conceito de Schuman & Scott (1989)), quanto o conceito de identidade baseada em coorte (em um grupo que experienciou, dentro de um mesmo intervalo de tempo, a entrada em uma determinada organização), e ainda o conceito de identidade baseada em

incumbência (baseado no posto ocupado em um determinado papel por um período). Integrantes de uma mesma identidade geracional compartilhariam um conjunto de experiências semelhantes ou porque nasceram na mesma época ou porque entraram em uma empresa no mesmo período (Joshi et al., 2010). Essas experiências compartilhadas, por sua vez, resultariam em características semelhantes nos integrantes desses grupos no que diz respeito a atitudes no trabalho (Marquis & Tilcsik, 2013).

Os grupos da pesquisa, dessa forma, foram inspirados no conceito de identidade geracional, levando-se em conta especialmente a identidade baseada na idade e no coorte. O primeiro grupo foi chamado de “empregados-fundadores”, ou seja, que entraram na empresa do ano de 1965 (fundação da empresa) ao ano de 1973 (incluso). O corte escolhido para finalizar esse grupo foi o ano de 1973, por representar uma nova fase em que a empresa começa a perder sua liderança e liberdade no setor. A criação da Telebrás em 1972 marcaria essa mudança de atuação da Embratel no setor de telecomunicações, tomada a rédeas firmes principalmente a partir de 1974 pelo General José Antônio de Alencastro e Silva (General Alencastro), presidente da Telebrás por 11 anos (Dias & Cornils, 2004). Como premissa, para esse grupo, supõe-se que a privatização tenha sido algo bastante “marcante” porque, então na faixa dos cinquenta anos, estes seriam não só os mais prováveis para entrar num programa de redução de quadro por conta da privatização, como também os mais resistentes a ela, por terem vivido a época heroica da empresa e, assim, mais propensos à nostalgia e à glorificação do passado (Gabriel, 1993). Alguns narradores, como Metello e Márcio Patusco, foram incluídos no grupo de empregados-fundadores mesmo com a data de entrada na empresa posterior à 1973, ou porque já haviam tido experiência na Embratel mas haviam saído da empresa, como Metello, que saiu da Embratel depois de um ano de experiência na empresa e ficou na Telerj de 1973 1977, quando voltou para a Embratel; ou por terem trabalhado no fabricante, como Patusco, que trabalhou na empresa NEC de 1973 a 1981, tendo esse participado de alguma forma da fase heroica como fabricante.

O segundo grupo é o de empregados que entraram durante a segunda fase militar, no período de 1974 até 1984, quando a crise econômica provocada pelas crises do petróleo já se fazia sentir dentro da empresa, ao mesmo tempo em que se acelerava a pressão para a redemocratização do país. Nessa fase, a empresa passou

a se preparar para os avanços tecnológicos com a teleinformática e a digitalização das telecomunicações, e diversos dos indivíduos desse grupo entraram na empresa justamente com o objetivo de trazer essas novas tecnologias para dentro da empresa. É o maior grupo da pesquisa, com 30 integrantes, que estavam na faixa dos 40 anos na privatização. É preciso destacar que, mais ainda do que o primeiro grupo, o segundo mostra como muitos deles entraram novos na empresa; para muitos, ela representou sua primeira experiência de trabalho. A idade média dos dois primeiros grupos é de 24 e 26 anos, respectivamente, mostrando a longevidade que as carreiras em uma mesma empresa costumavam ter.

A redemocratização do país em 1985 e a eventual saída de militares da empresa foi outro marco para empresa, de modo que o terceiro grupo inclui indivíduos que entraram a partir desse ano. Neste grupo, há 9 integrantes que estavam com entre 30 e 40 anos de idade na privatização e o grupo só não é maior porque muitas pessoas dessa faixa etária abordadas para a pesquisa estavam sem disponibilidade de tempo. Nesse grupo, a média de idade de entrada na empresa é um pouco maior, de 27 anos.

Um quarto grupo inclui participantes que, diferentemente da maior parte dos outros, entraram na empresa já na meia-idade e com uma carreira estabelecida em outras empresas do setor. Esses participantes entraram após 1994, já com os rumores de privatização da empresa. Como premissa, esses participantes já não teriam tanto apego à empresa em relação àqueles que ingressaram nela ainda na juventude.

O quadro 2 mostra a formação dos grupos, por ordem de ano de entrada na empresa.

**Quadro 2 - Listagem de narradores por grupos e por ordem de entrada na empresa**

	Nome	Nascimento	Entrada EBT	Saída EBT	Idade entrada EBT	Idade em 1998	Idade saída EBT
<b>Grupo 1 - Empregados fundadores</b>							
1	José Luiz Lobo Rodrigues	1940	1967	2002	27	58	62
2	Dilio Sergio Penedo	1942	1968	2002	26	56	60
3	Motokazu Okura	1942	1968	2010	26	56	68
4	José Carlos de Lacerda Freire	1943	1968	2002	25	55	59
5	Richard James Hodge	1943	1969	1999	26	55	56
6	José Roberto Grasso	1945	1969	1999	24	53	54



	Nome	Nascimento	Entrada EBT	Saída EBT	Idade entrada EBT	Idade em 1998	Idade saída EBT
	Cardoso						
7	Telmo Cardoso Lustosa	1945	1970	1998	25	53	53
8	Joaquim de Sousa Correia	1947	1971	2005	24	51	58
9	Cezar Augusto Vargas Pereira	1948	1971	2005	23	50	57
10	Talia Chaves Buarque de Hollanda	1944	1972	2003	28	54	59
11	Franklin Madruga Luzes	1946	1972	1999	26	52	53
12	Antônio Fernando Pereira de Melo	1950	1972	1997	22	48	47
13	Guilherme Ceotto Metello	1949	1977	2002	28	49	53
14	Marcio Patusco Lana Lobo	1947	1981	2005	34	51	58
	<b>Média</b>	<b>1945</b>	<b>1971</b>	<b>2002</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>57</b>
<b>Grupo 2 – Empregados da segunda fase militar</b>							
1	José Eugênio Guisard de Ferraz	1945	1974	1990	29	53	45
2	Rita Neile R. Madureira	1951	1974	2001	23	47	50
3	Fidelis Sigmaringa Gomes de Assis	1953	1975	2010	22	45	57
4	Pen Lem Lee	1953	1975	2019	22	45	66
5	Rubens Adair Costa Filho	1953	1975	2009	22	45	56
6	Roberto Brandão Schmalb	1956	1975	2011	19	42	55
7	Alvaro Antonio Bastos Freire	1951	1976	2004	25	47	53
8	Ruy Rodrigues da Motta	1952	1976	2011	24	46	59
9	Antonio Sergio Lima Braga	1951	1977	2003	26	47	52
10	Anamaria Nabuco	1954	1977	2014	23	44	60
11	René Pestre Filho	1954	1977	2016	23	44	62
12	Maria Lúcia Gonzaga Schmalb	1958	1977	2008	19	40	50
13	Danton Romero	1951	1978	2006	27	47	55
14	Roberto Adler	1958	1978	2016	20	40	58
15	Ronaldo Santos Souza <sup>7</sup>	1953	1979	2001	26	45	48
16	Maria José de Lima Diogo	1955	1979	1995	24	43	40

<sup>7</sup> Nome fictício, a pedido do narrador.

	Nome	Nascimento	Entrada EBT	Saída EBT	Idade entrada EBT	Idade em 1998	Idade saída EBT
17	Paulo Cesar Machado Faillace	1955	1979	2012	24	43	57
18	Jorge de Souza Santos	1951	1980	2012	29	47	61
19	Marta Lucia Azevedo Ferreira	1957	1980	2004	23	41	47
20	Walter Gassenferth	1958	1980	2005	22	40	47
21	Luciano Oliveira Carino	1960	1980	2019	20	38	59
22	João Paulo Iunes	1957	1981	2003	24	41	46
23	Luiz Sergio Vieira Fernandes	1958	1981	2005	23	40	47
24	Ana Rosa Chopard Bonilauri	1948	1982	2007	34	50	59
25	Ana Cecília Braga Coelho	1953	1982	2008	29	45	55
26	Vania Helena Muniz Camargo	1956	1982	2019	26	42	63
27	Nelson Cauás Asfora	1958	1982	2012	24	40	54
28	Miguel Villardo Junior	1955	1983	2012	28	43	57
29	Gilberto Antonio Mendes de Moura	1956	1984	2009	28	42	53
30	Ricardo Cupchik	1959	1984	-	25	39	-
<b>Média</b>		<b>1954</b>	<b>1979</b>	<b>2008</b>	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>54</b>
<b>Grupo 3 – Empregados da redemocratização</b>							
1	Lucilia Campos	1958	1985	-	27	40	-
2	Leonardo Cerbino Orofino	1962	1985	2014	23	36	52
3	Márcio de Oliveira Macedo	1949	1986	1998	37	49	49
4	Rosemar Duarte Gisbert	1960	1986	2018	26	38	58
5	Danilto Ventrini	1964	1986	2005	22	34	41
6	Silvana Bueno Jardim Auarek	1967	1986	2019	19	31	52
7	Cristina Conti	1961	1988	2004	27	37	43
8	Lecy Leal Carneiro de Souza	1964	1993	2019	29	34	55
9	Lucilia Maria Oliveira Domingues	1961	1997	2016	36	37	55
<b>Média</b>		<b>1961</b>	<b>1988</b>	<b>2012</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>51</b>
<b>Grupo 4 – Empregados da transição para a privatização</b>							
1	Ciro Mendonça da Conceição	1951	1995	2007	44	47	56
2	Eduardo Mattos	1952	1994	2016	42	46	64
3	Eduardo Levy Cardoso Moreira	1952	1998	2004	46	46	52
4	Ivan Campagnolli	1957	2000	2014	43	41	57
<b>Média</b>		<b>1953</b>	<b>1997</b>	<b>2010</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>57</b>

O próximo capítulo apresenta as análises das narrativas conforme explicitado na seção 3.1, sendo organizado segundo os objetivos intermediários de pesquisa. Os narradores estão identificados nas análises com seu nome e sobrenome ou nome de guerra na empresa, seguido por seu grupo geracional, seu ano de nascimento, sua formação, o ano de entrada na empresa e os anos trabalhados na Embratel.

## 4

### Uma História Oral da Embratel

Um passo importante para o entendimento da história da Embratel – e da experiência de seus empregados – é situar o papel das empresas estatais na política econômica brasileira ao longo do tempo. Conforme já abordado no Capítulo 2, as empresas estatais possuem uma posição de destaque na história do país, quando serviram como instrumento da política nacional-desenvolvimentista concebida primeiramente pela ditadura de Getúlio Vargas (1937-1945) e posteriormente pela ditadura militar (1964-1985). A autonomia de que essas empresas gozavam, possibilitada pelas reformas de Estado do Estado Novo de Vargas e da ditadura militar, as tornavam distintas do restante da burocracia estatal e mais semelhante às empresas privadas.

O setor de telecomunicações, em particular, ocupava um papel importante na política do governo militar, por este enxergar tanto sua modernização como essencial ao desenvolvimento de indústrias no país, quanto por abordar as comunicações como uma “eficiente ferramenta de desenvolvimento, integração geopolítica, segurança e defesa nacional”, pensamentos oriundos da Doutrina de Segurança Nacional, ou DSN (Blajberg, 2006, p. 29). O projeto para o país da Escola Superior de Guerra, de onde surgiram os princípios da DSN, tinha a integridade territorial e integração nacional como peças fundamentais para a construção de uma potência hegemônica regional. Assim, os setores técnicos, como telecomunicações, eram considerados estratégicos pelos militares, inclusive pelo seu papel fundamental em casos de conflito (Mathias, 2004). Cabia ao Estado, ademais, a tarefa de integrar os cidadãos ao espaço nacional e de implementar políticas redistributivas no setor, de forma que as regiões rentáveis subsidiariam a implementação das redes telefônicas em regiões deficitárias. A caracterização do setor de telecomunicações como monopólio natural auxiliou o argumento de que cabia ao Estado operá-lo (Clifton et al., 2011).

As telecomunicações brasileiras passaram a ser consideradas monopólio do Estado em 1881, ainda no Império. No entanto, cabia ao Estado a propriedade da rede, a aprovação das tarifas e a fiscalização do serviço, enquanto a exploração era realizada pela iniciativa privada – a maior parte, empresas estrangeiras - por meio de concessões (Embratel, 1998). Com a Proclamação da República em 1889,

houve uma descentralização do papel do Estado, responsabilizando as comunicações interestaduais ao governo federal, as intermunicipais aos governos estaduais e as municipais aos governos municipais, sendo que as unidades da Federação passaram a dispor de políticas próprias de telecomunicações. Em 1930, essa estrutura descentralizada da República Velha foi eliminada com o governo centralizador de Getúlio Vargas, que expandiu a intervenção do Estado no setor e tomou o controle dos serviços telegráficos.

Com o fim do Estado Novo e da Segunda Guerra Mundial, a situação das telecomunicações brasileiras era de tarifas insuficientes, falta de investimentos por parte das concessionárias, baixa qualidade dos serviços e dificuldade de se modernizar os equipamentos importados da Europa, já que as indústrias fabricantes estavam empenhadas em reconstruir as economias de seus países no pós-guerra (Embratel, 1998). Para as empresas concessionárias, os serviços de baixa qualidade e a falta de modernização operacional eram justificadas pelo controle tarifário do governo, que as impossibilitava de cobrar tarifas adequadas à remuneração de seu capital e ao investimento nos sistemas operacionais.

Para Oliveira (2006), nas duas décadas que seguiram a Segunda Grande Guerra, o modelo de telecomunicações no país era semelhante ao norte-americano, em que os níveis municipal, estadual e federal eram responsáveis pelas concessões de serviços telefônicos nos seus âmbitos, sendo apenas o serviço telegráfico unificado. Cabia ao Estado uma atividade normativa e regulamentadora, sendo o setor dominado pela iniciativa privada (em torno de 500 concessionárias em funcionamento no país, estrangeiras e nacionais). Ao contrário do modelo norte-americano, no entanto, não havia um órgão regulador das atividades das concessionárias.

As duas maiores empresas eram a Companhia Telefônica Brasileira (CTB), do grupo canadense Light, que atendia as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, parte de Minas Gerais, Espírito Santo, Estado do Rio e o interior paulista, e a Companhia Telefônica Nacional (CTN), subsidiária da empresa norte-americana *International Telegraph Telephone* (ITT), operando no Rio Grande do Sul e no Paraná. Localizadas nas áreas de maior densidade demográfica, as empresas permaneciam fora do interior. Além dessas, havia a empresa estrangeira Radional, que fornecia o serviço interurbano para as capitais estaduais e para o exterior (Embratel, 1983).

Nesse contexto, tanto no diagnóstico feito durante o Governo Dutra (1946-1951), quanto durante o governo de grande crescimento econômico de Juscelino Kubitschek (1956-1961), as telecomunicações passaram a ser vistas como um ponto de estrangulamento para o desenvolvimento econômico nacional, já que a oferta não conseguiu atender à demanda. Estudos contratados pelo governo na época indicavam que a origem do problema residia no baixo valor das tarifas, insuficientes para a operação satisfatória dessas empresas. Consequentemente, aos acionistas das empresas não interessava expandir suas redes, já que a própria operação era incapaz de remunerar os custos dos investimentos. Ainda outra questão era a “existência de interesses de baixo nível ou eleitoreiros, por parte de executivos ou legislativos municipais, como principal razão para as tarifas serem mantidas em nível abaixo do mínimo necessário” (Oliveira, 2006, p. 19). José Antônio de Alencastro e Silva (1990, p. 4), o General Alencastro, presidente da Telebrás de 1974 a 1985, chamou a fase anterior ao Código Brasileiro de Telecomunicações (1962) de anárquica: “esse estado de ordem resultava do fato de que a ausência de legislação definidora de uma política bem estruturada, impedia a organização do setor.” À essa situação se somavam as restrições à importação de equipamentos por falta de divisas, a falta de mão-de-obra especializada na indústria e nas operadoras e, por fim, a falta de estímulo quanto à fabricação de equipamentos de telecomunicações no país.

Algumas decisões tomadas por governos estaduais representaram a resposta governamental ao estado precário das telecomunicações no âmbito regional e iniciaram o processo de maior atuação governamental no setor. A primeira foi a fundação da Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) em 1960, sociedade de economia mista que recebeu a concessão do governo de Leonel Brizola para exploração dos serviços de telefonia locais. Brizola desapropriou a empresa então responsável por esses serviços, a americana CTN, argumentando pela falta de expansão e investimento nos serviços pela empresa.

Nessa mesma época, o governador da Guanabara Carlos Lacerda já se preparava para encampar a CTB pelos mesmos motivos de falta de investimentos e ineficiência na prestação dos serviços, e vinha estruturando os serviços telefônicos urbanos por meio da criação de uma empresa de economia mista de âmbito estadual – a Companhia Telefônica da Guanabara (futura Companhia Estadual de Telefones da Guanabara – Cetel). No entanto, o governo federal se

adiantou a Carlos Lacerda e em 31 de março de 1962 decretou a intervenção na CTB. Essa intervenção ia ao encontro da nova diretriz das telecomunicações brasileiras de considerar as telecomunicações como indústria básica para o desenvolvimento econômico e para a segurança nacional (Embratel, 1998).

Essa e outras medidas tomadas pelo governo para enfrentamento da situação precária das telecomunicações do país, por meio de grupos de estudos que incluíam integrantes civis e militares, resultaram no Código Brasileiro de Telecomunicações, transformado na Lei no. 4.117, de 27 de agosto de 1962. O código havia sido gestado no governo de Jânio Quadros, mas efetivamente criado durante o governo de João Goulart, regulamentado como Código Nacional de Telecomunicações pelo Decreto no. 52.026, de 20 de maio de 1963.

O Código Brasileiro de Telecomunicações foi o responsável por estabelecer as bases para o desenvolvimento do setor no Brasil, por meio da criação: (1) do Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), vinculado diretamente ao Presidente da República e com atribuições reguladoras (regulamentação de serviços e da qualidade dos equipamentos) e normativas (análise dos sistemas e proposição de procedimentos técnicos); (2) da fonte de recursos financeiros extra-orçamentários para o setor, o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), (3) de uma política tarifária e, por fim, (4) da Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, empresa pública destinada a explorar os troncos principais de telecomunicações no país (Oliveira, 2006).

A aprovação do Código inaugurou uma política nacional para o setor, atribuindo-se tarefas e responsabilidades às partes envolvidas. A execução dos serviços de radiodifusão (rádio e televisão) ficaria à iniciativa privada, enquanto a União, por meio de empresa estatal federal, ficaria responsável pela implantação dos grandes sistemas de serviços públicos e telecomunicações (telefones, telex, telegrafia, comunicações de longa distância). Os recursos para a criação da Embratel viriam:

- a) das tarifas cobradas pela prestação de seus serviços; b) dos recursos do Fundo Nacional de Telecomunicações criado no art. 51 da Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962 cuja aplicação obedecerá ao Plano Nacional de Telecomunicações elaborado pelo CONTEL e aprovado por decreto do Presidente da República. c) das dotações consignadas no Orçamento Geral da União; d) do produto de operações de crédito, juros de depósitos bancários, vendas de bens patrimoniais, venda de materiais inservíveis ou de bens patrimoniais (Brasil, 1963a, Art. 69).

O Decreto no. 52.859, de 18 de novembro de 1963, estabeleceu o Plano Nacional de Telecomunicações, um conjunto de medidas necessárias à implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações que, por sua vez, seria de responsabilidade da Embratel. O Plano tinha como objetivo

“dotar o País de um sistema de telecomunicações integrado, capaz de satisfazer às necessidades de Desenvolvimento e da Segurança nacionais, estabelecendo comunicações rápidas, eficientes, econômicas e seguras, e, possibilitando o efetivo controle e fiscalização das mesmas pelo Governo Federal” (Brasil, 1963b, Art. 2).

O golpe militar de março de 1964, no entanto, atrasou o andamento do processo de constituição da Embratel. Ademais, é bom enfatizar que sua criação, mesmo no governo ditatorial militar, não ocorreu sem disputa. As empresas estrangeiras concessionárias dos serviços interestaduais e internacionais propuseram criar um consórcio para explorar os serviços, alegando incapacidade e falta de experiência das empresas públicas para a atuação no setor. Essa posição encontrou receptividade junto ao então Ministro do Planejamento do governo Castelo Branco, Roberto Campos. Setores militares e o CONTEL, por outro lado, pressionavam a favor da criação de uma empresa estatal. Por fim, em 16 de setembro de 1965, foi assinado o decreto de criação da Embratel, marcando o ingresso do Estado na esfera da prestação de serviços e o fim progressivo do sistema de concessões dos serviços de telefonia interestadual e internacional (Embratel, 1998; Oliveira, 2006).

Ao contrário das centenas de empresas privadas (municipais ou estaduais) que atendiam diretamente à população na época, a Embratel seria

“uma empresa *atacadista* de telecomunicações, vedada sua interveniência no *varejo*. Em outras palavras, seria destinada, basicamente, a implantar e operar *troncos portadores comuns* em telefonia e telegrafia, atendendo os grandes usuários de circuitos interurbanos privados ou canais internacionais” (Embratel, 1983, p. 26).

Desde a sua criação, a Embratel vai se distinguir marcadamente das empresas de serviços de telefonia local. Em primeiro lugar, por ter sido a primeira ação empreendedora do Estado no setor. A Embratel, é importante apontar, foi criada antes da Telebrás e essa criação anterior à *holding* do setor vai marcar a sua



trajetória. O fato de nascer dentro de um esforço de montagem de uma política industrial visando uma maior independência do país no setor - política que se consolida ao longo dos anos até o seu fim nos anos 1990 - torna o seu papel ainda mais estratégico, visível na adoção de tecnologias estado-da-arte, autonomia nas decisões e treinamento diferenciado de seus empregados.

Segundo, por ser a única empresa atacadista do setor, atendendo às empresas regionais chamadas de “empresas-polo,” “Teles” ou “Empresa Operadora de Telecomunicações - as EOTs (daqui para frente, serão referidas como Teles)” e às grandes corporações. Sua primeira missão, como estabelecido pelo Código, foi a de implantar os troncos do Sistema Nacional de Telecomunicações que ligariam as regiões do país. Essa característica fez com que o perfil de seus empregados se tornasse bastante distinto do das Teles, cujo atendimento direto à população tornava necessária a instalação de cabos de sistemas de telecomunicações na casa do cliente, a maior parte de pessoas físicas. Como consequência, o grosso da mão-de-obra das Teles era composta por “cabistas”, que são os técnicos de nível médio responsáveis por essas instalações. A Embratel, ao contrário, tinha a grande maioria de empregados de nível superior e de engenheiros, o que a distinguiria das outras empresas do setor, sendo compreendida pelos empregados e pelo setor como uma empresa elitizada.

Em terceiro lugar, pelo fato de ter sido uma empresa nascida “do zero”, sem legado, diferentemente das Teles estaduais que foram constituídas por meio da aquisição e fusão das empresas locais já existentes. Assim, grande parte dos equipamentos e instalações da Embratel eram completamente novos na época de sua constituição, ao contrário das Teles, que receberam das antigas concessionárias instalações e equipamentos obsoletos e em mau estado de conservação, uma das razões inclusive alegadas pelo Estado para assumir a responsabilidade e execução desses serviços.

Por último, a Embratel foi, durante muito tempo, a única empresa prestadora de serviços de alcance nacional do setor, atuando no país por meio de suas regionais e mantendo relações com todas as Teles estaduais.

Essas características tornaram a Embratel uma empresa singular no setor e o sucesso obtido com a execução de seus objetivos iniciais vai marcar de forma permanente a sua atuação e influência nas telecomunicações brasileiras, assim como a experiência de seus empregados.

#### **4.1. Periodização da história da Embratel**

A periodização é algo importante na pesquisa histórica por “revelar a opinião sócio filosófica dos pesquisadores,” como argumentam os historiadores empresariais Keulen e Kroeze (2014, p. 324). Para os autores, o agrupamento de eventos em períodos permite a problematização de continuidades ou descon continuidades e, assim, chegar a uma melhor compreensão sobre mudanças históricas. O mesmo racional pode ser feito em relação a histórias empresariais, como é o caso dessa pesquisa.

A partir de sua criação em 1965, a Embratel teve uma trajetória de quase 50 anos, dos quais praticamente 33 como empresa estatal e 17 como empresa privada - já que, a partir de 2015, a empresa passou a existir apenas como marca fantasia do grupo Claro para o mercado corporativo. A compreensão dos marcos por quais passou a empresa e seus efeitos sobre as memórias individuais de seus empregados fazem parte do significado da privatização para esses empregados.

Três outras periodizações da história da Embratel já foram realizadas. A primeira foi nos anos de 1995/1996 por Livia Barbosa (1996), na época professora da Universidade Federal Fluminense, contratada pela empresa para uma pesquisa sobre cultura organizacional. O objetivo, em última instância, era preparar os empregados para as mudanças iminentes com a abertura de mercado. Para a autora, a história da empresa se dividiria em três fases: (1) fase heroica (1965 a 1985), (2) fase de desintegração da grande família (1985 a 1990) e (3) fase da incerteza e da mudança (1990 até a época da confecção do relatório, 1995/1996).

Para Barbosa (1996), a fase heroica compreende o período em que a empresa esteve sob o regime militar, onde havia abundância de recursos, um sentimento coletivo de propósito da empresa para o desenvolvimento do país e uma homogeneidade acerca da visão dos empregados sobre a empresa, com pouca interferência política. Ainda que existisse uma hierarquia de prestígio, onde o setor técnico ocupava a posição mais alta, a empresa era tida internamente como “uma grande família”, com um alto grau de solidariedade e em que o contato e o compartilhamento dos espaços ultrapassava as hierarquias. O marco que encerra essa fase e inicia a segunda é a redemocratização do país em 1985, também associada ao esgotamento do modelo de desenvolvimento econômico das décadas

anteriores. A globalização e as discussões sobre o papel do Estado na economia passam a afetar o setor de telecomunicações em sua dinâmica desenvolvimentista e protecionista e já aparecem as primeiras preocupações em relação à privatização da empresa. O sentimento é o de “desintegração da grande família,” com o aumento da percepção de uma maior influência política dentro da empresa, e o de perda do objetivo central da empresa anteriormente vinculado a um projeto de nação. Há perda de recursos, perdas salariais, perda de prestígio na sociedade e perda da identidade anterior de grande família. Diminui-se a solidariedade interna e seus empregados passam a ser vistos externamente como privilegiados que ganham bem e trabalham pouco. Por fim, a terceira fase se inicia em 1990 com o governo de Fernando Collor, que vai atacar os “marajás” do setor público, incluindo as estatais. Collor insere o Brasil numa ótica de globalização e abertura do mercado. Nessa fase, que vai até 1995/6, prevalecem a incerteza e a mudança, e as restrições de investimentos das estatais da década anterior têm como consequência a deterioração da qualidade dos serviços e o envelhecimento do quadro de empregados. Passa-se a valorizar um perfil generalista, é decretado o fim da administração técnica e a valorização das áreas de atendimento ao cliente, e as decisões da cúpula da empresa passam a ser vistas como políticas. Por fim, a campanha pelas privatizações passa a atingir a sociedade como um todo, e não limitada a grupos econômicos como nos anos 1980, e os empregados da Embratel passam a ser vistos da mesma forma que o funcionalismo público. O único marco dentro dessa fase que se distingue do resto do período é a gestão do político Renato Archer (1993-1995), com o discurso de viabilidade da empresa estatal ao mesmo tempo em que tenta modernizar a empresa.

A periodização por Barbosa (1996) é claramente voltada à cultura organizacional da empresa, já que esse era o principal mote da pesquisa, e tem o mérito de estabelecer as relações entre as mudanças internas e as externas à empresa, vinculando de maneira explícita as formas com que as externas se refletem internamente. No entanto, a periodização proposta tem como premissa uma continuidade na fase militar, que durou 20 anos, ao passo que as fases seguintes seriam mais curtas. Como foi realizada logo antes da privatização, a periodização ficou inacabada e, como lembram Keulen e Koreze (2014), um período se torna mais claro quando ele é findo.

A segunda periodização foi realizada às vésperas da privatização, como parte do Projeto “Preservação da Memória da Embratel,” um convênio da empresa com o Centro Universitário Cândido Mendes e sob a orientação dos professores Hélio Silva e Cândido Antônio José Francisco Mendes de Almeida. O resultado do projeto foi o livro “Interligando o Brasil ao Infinito, Memória Histórica da Embratel (1965/1997)” (Embratel, 1998). Claramente, o objetivo por trás do livro é mostrar os feitos da empresa para o país em seu período estatal e que, mesmo com a paulatina campanha contra as estatais e as limitações governamentais, seus serviços foram executado com excelência, com a manutenção da lucratividade. Da mesma forma que o trabalho anterior de Barbosa (1996), este foi encomendado pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDH).<sup>8</sup>

A segunda periodização, ainda que mais rica em detalhes técnicos e econômicos por ser uma pesquisa histórica, se mostra claramente como um material institucional, voltado aos públicos interno e externo. O livro é dividido em quatro fases: (1) os primeiros anos da empresa (1965-1972), (2) os anos que sucederam a criação da Telebrás (1973-1979), (3) a década de 1980, que inclui os projetos Brasilsat e o Ciranda (1980-1989) e os anos 1990, finalizando em 1997. Assim, o período militar é dividido em três fases distintas, sendo que a última (1980 a 1989) se mistura à fase de redemocratização.

Os primeiros anos da empresa são marcados pela implantação dos sistemas nacional e internacional de telecomunicações e seriam equivalente ao que Barbosa (1996) chamou de fase heroica, de grandes feitos operacionais e ampla autonomia técnica e administrativa. Já na segunda fase, de 1973 a 1979, o contexto econômico é de redução de crescimento; ainda assim o setor ganha fôlego com o II PND que, a partir de 1975, atribui às estatais um papel-chave na condução da política econômica nacional, com ênfase na substituição de importações. Nessa fase, o sistema Telebrás se expande e a Embratel faz parte de um esforço governamental de estabelecimento de uma política industrial do setor, com o estímulo ao desenvolvimento de uma indústria de equipamentos controlada por capitais brasileiros e com a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Landell de Moura, o CPqD. O marco final dessa fase é a perda pela

---

<sup>8</sup> O relatório final impresso da professora Livia Barbosa foi gentilmente cedido à autora pela narradora Ana Rosa Chopard Bonilauri, responsável pela contratação da pesquisa e pela confecção do livro durante a gestão do presidente da Embratel Dilio Sergio Penedo (1995-2002).

Telebrás de autonomia quanto à sua fonte de recursos, o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), que tem parte da sua receita encaminhada para o Tesouro. A fase seguinte, marcada também pela grande mobilização popular pelas eleições diretas, o “Diretas já,” é de piora gradativa dos recursos do setor em consonância à crise econômica, com maior controle sobre os gastos das estatais, a deterioração gradativa das tarifas de seus serviços, a redução em seus orçamentos de investimentos em seus níveis salariais. Como consequência, houve durante o período queda na qualidade do serviço e baixa densidade telefônica. Apesar da onda privatista no mundo iniciada nessa década cujos reflexos já se faziam sentir no país, a Constituição de 1988 manteve o monopólio do Estado nos serviços de telecomunicações. Mesmo nesses tempos considerados adversos, a Embratel conseguiu não só expandir a telefonia, telex, televisão, rádio e móvel marítimo como criou novos serviços, como o de comunicação de dados. Já na fase final, da década de 1990, se configura um movimento contra as estatais a partir do governo Collor, com a bandeira de luta contra a corrupção no serviço público e redução da presença do estado na economia. Como consequência da década anterior, as telecomunicações gozavam de baixa rentabilidade (defasagem tarifária), baixo nível de investimentos, limitação da expansão dos serviços e dificuldade de atendimento aos usuários. Em 1995, o Congresso Nacional encerra a exclusividade de exploração das telecomunicações por empresas controladas pelo Governo Federal e a Embratel começa a se preparar para o novo cenário de competição que se aproxima, com a criação de uma Diretoria de Serviços de Telecomunicações e a contratação de uma consultoria para o processo de mudança com a revisão dos processos-chave da empresa. Essa fase se encerra nesse período pré-privatização, da mesma maneira que na periodização de Barbosa (1996).

A periodização institucional é bastante rica nos feitos tecnológicos (não mencionados aqui por não adicionarem à análise) e nos contextos político e econômico da época. Ao contrário da anterior, no entanto, há poucas informações sobre o ambiente interno da empresa e sobre a visão dos empregados e, obviamente pela época em que foi feita, ela falava sobre um período inacabado.

A terceira periodização foi feita por Paulo César Machado Faillace (2003) em sua dissertação de mestrado, e enfatiza a mudança de racionalidade ao longo da trajetória da empresa. Por meio da análise dos Relatórios Anuais da empresa,

aliado a entrevistas, o autor periodiza a empresa em relação aos tipos de racionalidade dominantes em cada período.

De 1965 a 1975, a Embratel teria apresentado uma racionalidade de empresa pública, voltada a indicadores sociais e ao atendimento à sociedade, com ênfase na implantação dos serviços, o que grosso modo coaduna com a fase heroica das periodizações anteriores. De 1976 a 1983, com os principais trabalhos de implantação dos troncos realizados, a racionalidade da empresa passa a ser uma voltada à operação, ainda de empresa pública. De 1984 a 1989, a mesma racionalidade de empresa pública se volta à era digital, e a preocupação passa a ser de um desenvolvimento de soluções técnicas de engenharia para o acompanhamento da evolução tecnológica do setor. Já no período seguinte, de 1990 a 1994, ainda sob a racionalidade de empresa pública, a orientação dominante da empresa se volta ao

“planejamento da substituição das partes em caminho de obsolescência, da ampliação da capacidade das redes mais recentes e aquisição e utilização das novas técnicas e tecnologias, já sob a orientação de transformá-las em serviços para os clientes” (Faillace, 2003, pp. 114-115).

No período seguinte de pré-privatização e transição de empresa estatal para empresa privada, que vai de 1995 a 1998, Faillace (2003) identifica a coexistência das duas racionalidades – de empresa estatal e de empresa privada, com destaque para a inclusão nos relatórios de conceitos como cliente, mercado e competição, caracterizados como conceitos inerentes à lógica de empresa privada. De 1999 até a data de término da pesquisa, em 2003, a racionalidade dominante nos relatórios da empresa passa a ser uma de empresa privada, com pouca ou nenhuma referência à lógica de empresa pública que enfatizava indicadores físicos, de cunho social e de integração nacional.

Assim, a periodização de Faillace (2003) é interessante porque mostra a autorrepresentação da empresa em relação ao seu papel em cada momento, enfatizando a orientação dominante que se desejava transmitir tanto ao público interno quanto ao público externo. A visão dos empregados é usada na periodização para ratificar esses períodos, e não para entender como os próprios empregados representariam cada fase.

Com base nas três periodizações acima e a partir das narrativas dos participantes da pesquisa, propõe-se uma nova periodização que inclui elementos das três e que estende as fases até 2015, levando em conta as mudanças no que diz respeito à gradativa perda de autonomia da empresa e à sua posição diferenciada no setor. As cinco fases propostas são:

(1) **A Embratel dos Desbravadores e Heróis**, que vai do início da empresa em 1965 até 1973;

(2) **A Embratel dos Profissionais**, fase que tem como marco a criação da Telebrás em 1972, que irá mudar a liderança da empresa no setor, significando um aumento gradativo de controle externo sobre a empresa até 1984;

(3) **A Embratel da Redemocratização**, a partir de 1985, quando os militares paulatinamente desocupam posições-chave dentro da empresa e cresce a participação política dos empregados bem como os rumores sobre a privatização até o fim do mandato do presidente Renato Archer no início de 1995;

(4) **A Embratel a Caminho da Privatização**, fase que inclui a preparação da empresa para o processo de abertura em 1995 com o governo FHC e, posteriormente para a privatização em si, em 1998 e

(5) **A Embratel Privatizada**, fase sob gestão americana, quando é comprada pela MCI/Worldcom de 1998 a 2004 e, finalmente, sob a gestão mexicana, de 2004 até o fim da Embratel em 2015.

A seguir, apresentamos uma resumida reconstrução da história da empresa por meio de sua periodização. Não há, como será visto, ênfase nos tipos de serviços e detalhes das evoluções tecnológicas sofridas pelo setor, exceto quando estes revelam aspectos da experiência dos indivíduos<sup>9</sup>. Os fragmentos de narrativas dos participantes serão acompanhados da identificação no texto do nome e sobrenome do participante ou nome de guerra na empresa, seguido por seu grupo geracional (detalhado no Capítulo 3), ano de nascimento, formação, ano de entrada na empresa e anos trabalhados na Embratel, excluindo os anos cedidos a outras empresas do Sistema Telebrás.

<sup>9</sup> Para uma descrição detalhada da história da empresa, sugere-se a leitura do livro “Interligando o Brasil ao Infinito” (Embratel, 1998). Para uma descrição detalhada do desenvolvimento do setor até a privatização, sugere-se os livros “Renascem as Telecomunicações,” volumes I e II, de Euclides Quandt de Oliveira, presidente do CONTEL de 1965 a 1967, presidente da Telebrás de 1972 a 1974 e Ministro das Comunicações do Governo Geisel, de 1974 a 1979.

#### 4.1.1.

#### **A Embratel dos Desbravadores e Heróis: a experiência pioneira da engenharia (1965-1972)**

‘A Embratel estava instalando os primeiros equipamentos japoneses - já tinha feito a infraestrutura, as estradas de acesso, a energia etc.- quando o Instituto Hudson começou a divulgar um planejamento estratégico americano que envolvia a Amazônia. A imprensa começou a divulgar; então o Presidente Costa e Silva - isso foi em 1967 - deu um murro na mesa (ele gostava disso) e disse: "a Amazônia é prioritária, temos que integrar a Amazônia ao Brasil". Aí deu um “branco” na Embratel, porque a Embratel não tinha nem conseguido ativar sequer o primeiro tronco de micro-ondas e tinha todos os outros, São Paulo, São Paulo/Campo Grande, Rio/Brasília, Belo Horizonte/Salvador, Recife/Fortaleza... enfim. Tinha que fazer tudo isso e de repente o Presidente da República diz que TEM que fazer, tem que integrar a Amazônia porque ela é nossa. Foi uma decisão totalmente inesperada. (...) O General Galvão disse, ‘é prioridade, não podemos dizer ao Presidente que não faremos.’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13)

A Embratel foi constituída em 1965 como uma empresa pública, ligada diretamente ao Presidente da República, gozando, assim, de ampla autonomia técnica e administrativa. Mesmo sendo criada em setembro de 1965, foi apenas a partir de abril de 1967 que as atividades relativas à implantação do SNT passaram a ser efetuadas de fato. A demora inicial, lembrada no fragmento de narrativa acima, ocorreu por uma divergência técnica entre a diretoria da empresa e o CONTEL. Com a mudança de governo de Castelo Branco (1964 - 1967) para Costa e Silva (1967 - 1969) e a entrada na presidência da Embratel de Francisco Augusto de Souza Gomes Galvão, o General (da reserva do Exército) Galvão, a Embratel retomou suas atividades por meio de uma organização matricial para implementação dos troncos que evitava uma “passagem burocrática pelas chefias superiores” (Oliveira, 2006, p. 37).

Assim, em termos operacionais, o período entre 1967 e 1972 é que costuma ser referido como fase heroica. Entre 1969 e 1970, a empresa implantou o sistema de microondas de visibilidade<sup>10</sup> que interligaria as regiões Sudeste, Sul e Nordeste e o sistema de microondas de tropodifusão<sup>11</sup> para a região amazônica. Em 1969, a

<sup>10</sup> A microonda é basicamente a emissão de sinais de rádio que se deslocam em linha reta e que, por isso, demanda a existência de estações repetidoras em pontos elevados a cada 50km, que recebem o sinal e o retransmitem para a estação seguinte (Embratel, 1998).

<sup>11</sup> Nesse sistema são utilizadas antenas de grande porte que lançam microondas à troposfera e retornam às repetidoras localizadas a cada 300km (Embratel, 1998).



Embratel ainda inaugurou em Tanguá a Estação Terrena para Comunicações via satélite, possibilitando comunicações internacionais e domésticas através do Intelsat, consórcio internacional de satélite do qual o Brasil por meio da Embratel fazia parte. Nesses sete anos, a empresa também implantou a Rede Nacional de Televisão, a Discagem Direta à Distância (DDD), ampliou os serviços de telefonia, telegrafia e telex, assumiu o serviço móvel marítimo, implantando a Rede Nacional de Estações Costeiras, responsável pela comunicação com embarcações. Ao final do período, a Embratel havia conectado o país de Norte a Sul com um sistema de 11.500 km troncos de micro-ondas em visibilidade e mais 5.100 km de troncos de micro-ondas em tropodifusão, atendendo a região amazônica, sem contar com a instalação de centenas de estações repetidoras, estradas de acesso, torres metálicas, antenas e centrais telefônicas interurbanas. Nessa época, a empresa passou a ficar conhecida para o público por permitir, “via Embratel,” a distribuição dos programas da então recém-nascida TV Globo, e por transmitir ao vivo - pela primeira vez via satélite - a Copa do Mundo de 1970, quando o país se consagrou tricampeão mundial.

Em 1972, a empresa se tornava a quinta maior empresa do país (Embratel, 1998, p. 46). Para Quandt de Oliveira (2006, p. 51):

A capacidade técnica e gerencial demonstrada na implantação do SNT foi da maior importância para o sucesso das posteriores realizações em telecomunicações no país. De um lado, houve um reconhecimento público dessas capacidades, que podiam ser resumidas em uma simples afirmação: empresas estatais podem ser eficientes e competentes quando existe a coincidência de firme intenção do governo de realmente prestar serviço ao público e a escolha de seus dirigentes ser feita por sua qualificação para o cargo e não pelo atendimento a interesses políticos. (...). Aqueles que integravam os quadros das empresas de telecomunicações passaram a ter satisfação e orgulho de serem membros de um grupo que estava tendo sucesso e que se dedicava com verdadeiro espírito público à realização de suas tarefas.

Vale a pena lembrar que este período corresponde ao período do “milagre econômico brasileiro” em que a economia cresceu especialmente por meio de vultuosos investimentos em obras de infraestrutura e endividamento externo, tendo as empresas estatais um papel fundamental. Como já detalhado no Capítulo 2, as empresas estatais foram utilizadas como um dos principais instrumentos da política econômica desenvolvimentista, facilitada pela Reforma Administrativa do Decreto-Lei n°. 200/1967. Para permitir maior eficiência e celeridade às suas

atividades, a reforma assegurava “às empresas públicas e às sociedades de economia mista condições de funcionamento idênticas às do setor privado cabendo a essas entidades, sob a supervisão ministerial, ajustar-se ao plano geral do Governo” (Brasil, 1967, Art. 27).

Assim, o sucesso da fase dos Desbravadores e Heróis se deve externamente à escolha do setor como estratégico para o país, à autonomia dada à empresa por parte do governo federal e à disponibilidade de recursos por meio do FNT, sob total gestão da Embratel. O feito é ainda maior se considerarmos que na época o país carecia de experiência e mão-de-obra especializada no setor, que foi resolvida pelos militares com o treinamento de engenheiros recém-formados por meio de cursos no país e no exterior com especialistas no assunto - os fabricantes de equipamentos. Contribuiu também para o treinamento a metodologia de trabalho - trazida dos engenheiros da Petrobrás que formaram a diretoria da empresa - que envolvia uma série de testes de aceitação de equipamentos em fábrica e no campo que serviam como fonte de treinamento e obtenção de experiência. Isso tudo aliado à exigência de se implementar tecnologia de ponta, capaz de atender às especificidades do território nacional. Internamente, além do procedimento de engenharia, a organização matricial para implementação dos troncos conferiu agilidade nas decisões, e permitiu a rápida execução da implantação do sistema. Ademais, o empenho da diretoria e dos empregados da empresa, entusiasmados com a construção de algo inédito no país, foram fatores que permitiram a construção da rede básica do SNT em 5 anos.

Para caracterizar o período, os fragmentos de narrativa abaixo mostram como, ao final desse período, a empresa e, em especial, os engenheiros, adquiriram uma autoconfiança sobre o seu trabalho e sobre o seu papel dentro e fora da empresa:

‘Na época, como era monopólio, o que os técnicos decidissem era implantado: ‘Poxa, vamos fazer tal ligação entre tais e tais localidades.’ E os técnicos trabalhavam para que aquilo fosse executado. Eu diria que, nessa época, a engenharia realmente dominava as decisões do que seria ou não implantado. Porque o objetivo era fazer a interligação nacional para efeitos de segurança, para efeitos de atendimento à população, de aumentar a densidade de telefones por 100 habitantes, que no Brasil era muito pouco. Para fazer a interligação também de televisão, para difundir a televisão. Como era um objetivo prioritário do governo e a Embratel que executava, então, praticamente tudo foi feito - isso até o final dos governos militares. Depois, tem uma história depois’ (Okura, 1, 1942, engenheiro, 1968, 42).

‘Isso tudo gerou uma tradição e uma cultura dentro da empresa. Você se orgulhava de trabalhar com essas coisas. A Embratel era muito bem-vista pela população de uma maneira geral. No interior, chegava aquela Rural Willys com a (logomarca da) Embratel na porta, a gente era muito bem tratado. Eu me lembro que até uma vez nós fomos fazer uns testes lá em Governador Valadares, em Minas. Nós chegamos e o jornal da cidade foi lá receber, tirar fotografia: “pessoal da Embratel vem aqui para implantar comunicações.” Então é por isso que eu chamei essa época heroica. Essa é a coisa que formou. O grupo de pessoas que participou disso ficou muito coeso e até um pouco arrogante... Eu me lembro até um motorista da Embratel, era um carioca daqueles com sotaque bem arrastado e ele dirigia como louco, aí nós fomos parados pela polícia. Nessa época - foi na véspera da Copa - já estávamos transmitindo TV através do nosso sistema. E aí ele correndo, foi parado pela polícia rodoviária. Aí ele se vira para o policial e diz, “ô meu amigo, você está querendo ver o campeonato de futebol? Você quer ver? Então, deixa a gente trabalhar. Não atrapalha.” O policial acabou deixando a gente passar mesmo’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

Esses fragmentos de narrativa sobre a fase desbravadora ou heroica, como também nomeada por James, mostra como o objetivo organizacional era bem claro na época, inclusive entendido como um ‘objetivo prioritário do governo.’ A interligação nacional, a segurança nacional, o atendimento à população e a difusão da televisão como meio de comunicação de massa eram objetivos bastante transparentes e a conquista desses objetivos por meio do trabalho desses engenheiros fez com que se criasse ‘uma tradição e cultura dentro da empresa.’ Ainda que a Embratel fosse mais reconhecida pela transmissão em TV pelo “via Embratel” do que pela interligação interestadual propriamente dita, a empresa passou a ser reconhecida pela população, como parte de um esforço governamental de desenvolvimento do país.

#### **4.1.2.**

#### **A Embratel dos Profissionais: o aumento do controle externo e interno sobre a Embratel (1974-1984)**

Ao contrário da periodização de Barbosa (1996), a fase desbravadora termina em 1973, tendo como marco finalizador alguns eventos que se iniciam ainda durante a fase desbravadora mas com impactos sobre a empresa e seus empregados no período posterior, chamado aqui de profissionalização. A própria empresa, em seu livro comemorativo de 18 anos, descreve a primeira fase da empresa como uma pioneira em que, ainda de tamanho reduzido, havia uma administração de recursos humanos de emergência. Com o crescimento da

empresa especialmente na área de operações, como forma de atendimento à crescente demanda do país, “a administração passa a se caracterizar por uma atitude mais reflexiva, visando a modernização e *profissionalização* de suas atividades” (Embratel, 1983, p. 36, grifo da autora).

Um dos eventos que marca essa fase é a criação do Ministério das Comunicações, mas principalmente a criação da Telebrás em 1972, que irá medir forças com a Embratel pela liderança do setor. O outro evento significativo é a mudança interna de diretoria, em consequência das mudanças externas à empresa.

A Reforma de 1967 criou o Ministério das Comunicações, que eventualmente absorveu as atribuições reguladoras do CONTEL e ao qual a Embratel passou a ficar subordinada. Em seus primeiros anos, no entanto, e de acordo com Oliveira (2006), o Ministério, liderado por Carlos Furtado Simas, demorou para se firmar e sua ação foi dedicada a acompanhar a implantação da rede interurbana executada pela Embratel. A Reforma de 1967 estabeleceu que as sociedades de economia mista não operariam como órgãos governamentais, seguindo a Lei das S.A., desobrigando-as de comprar por meio de concorrência.

Oliveira (2006) relata uma primeira divergência quanto ao papel da Embratel surgido entre o Ministro das Comunicações e o presidente do CONTEL. Para o presidente do CONTEL e secretário-geral do Ministério na época, Pedro Leon Bastide Schneider, sua leitura da Lei nº. 4.117 era que à Embratel caberia “implantar e operar os troncos interestaduais e alugar seus circuitos e canais às operadoras estaduais,” sem que houvesse exploração pela empresa dos serviços que trafegassem sua rede (Oliveira, 2006, p. 29). O Ministro, mais próximo à Embratel e satisfeito com a atuação de sua diretoria na implantação dos primeiros troncos, discordava de Schneider, de forma que a opinião do primeiro prevaleceu.

Em 1969, com a mudança de governo de Costa e Silva para o governo de Médici (1969-1974), o Ministro das Comunicações passa a ser o Coronel da ativa Hygino Caetano Corsetti, que compactuava com Schneider sobre a leitura da Lei de criação da Embratel. Rômulo Villar Furtado (2004, p. 48), Secretário-Geral do Ministério das Comunicações de 1974 a 1990, enquadra a divergência entre o Ministro e a presidência da Embratel como um problema de patente:

Um general (Galvão, presidente da Embratel), ainda que da reserva, encontra dificuldade em subordinar-se a um coronel, ainda que ministro de Estado. (...)

Poucos podem aquilatar o quanto essa questão de relacionamento envolvendo sentimentos humanos de vaidade, autoridade, necessidade de afirmação e marcas da formação militar – em que a hierarquia é um princípio básico fundamental – marcou a história do nosso setor.

Para Furtado (2004), a Embratel já gozava de prestígio no setor e resistia à subordinação ao Ministério criado após a fundação da empresa. Corsetti então pôs-se a agir de forma a criar outros polos de poder ligados diretamente ao Ministério, a eles subordinando a Embratel.

A posse de Corsetti no Ministério, assim, trouxe mudanças para a Embratel em diversos sentidos. Primeiro, por Corsetti considerar que, apesar do país ter avançado nas comunicações interestaduais e internacionais por meio da construção do SNT e da estação satélite de Tanguá, executadas pela Embratel, os serviços urbanos locais e intra-estaduais continuavam em situação precária, com um grande número de empresas telefônicas subordinadas às distintas esferas federal, estadual e municipal. O Ministério passou a concentrar seus esforços na construção das redes urbanas estaduais, vislumbrando a necessidade de uma entidade nacional para planejar e coordenar a prestação de serviços de telecomunicações nos âmbitos estaduais (já que se sugeria a redução à uma operadora telefônica por estado), inclusive participando de forma acionária nessas empresas que seriam ligadas diretamente a essa *holding*, para onde iriam os recursos do FNT.

A Embratel se via como a *holding* natural do sistema, por já operar de forma nacional, por haver tido grande êxito na implantação do SNT, por ser a detentora do FNT e por possuir relacionamento com as concessionárias de serviços telefônicos locais. No entanto, a decisão foi a de criar uma nova entidade, a Telebrás, que passaria a ter os recursos do FNT à sua disposição e à qual se subordinaria a Embratel. Para Oliveira (2006, p. 97), tecnicamente a decisão mais correta seria a da Embratel ser a *holding*. Isso não ocorreu “por causa de sua posição rígida, procurando conservar, de qualquer forma, todos os privilégios e recursos financeiros que tinham sido, de início, colocados a sua disposição.” Ademais, havia reclamações por parte das empresas de serviços telefônicos locais quanto à posição egoísta da Embratel de preservar todos os recursos para si em detrimento das redes locais. A CTB, por exemplo, que na época era sua subsidiária, não recebia nenhum apoio financeiro da Embratel.

A Telebrás, no entanto, se utilizou da mão-de-obra qualificada da Embratel não só para compor seus quadros como também para os quadros das novas empresas estaduais formadas. Como lembram os empregados-fundadores,

‘Foi criado o Ministério das Comunicações e, em 1972, a Telebrás apareceu como *holding*, inclusive mandando na Embratel. Isso foi um problema muito sério porque você tinha o “papa” da comutação na Embratel - o engenheiro que entendia de tudo na área. E tinha a área de comutação na Telebrás. Então (falavam para o “papa” da Embratel): “você vai para a Telebrás.” “Não, não vou de jeito nenhum.” Pegavam o segundo, “você vai para Brasília e será chefe de departamento da Telebrás.” “Não, não vou para Brasília de jeito nenhum.” Pegavam o terceiro e o colocavam para mandar no primeiro da Embratel. Era uma confusão generalizada’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

‘Então a Embratel e a Telebrás estavam sempre disputando uma certa liderança no processo. A Embratel, do ponto de vista cultural, do ponto de vista de formação de pessoas, sempre foi a grande escola, o grande celeiro. Ela tinha capacidade, tinha engenheiros, tinha uma tradição e formou muita gente. Eu acho que quase 90% - estou chutando o número - mas grande parte dos diretores e presidentes das subsidiárias da Telebrás passaram pela Embratel. Se eu ia para Telegoiás, o presidente tinha sido da Embratel. Se ia para Telebahia, o presidente começou na Embratel. Então a Telebrás usou muito a munição dada pela Embratel’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

De fato, como havia afirmado Furtado (2004), a disputa de poder dentro do Ministério e dentro do setor militar definiu a derrota da Embratel como aspirante a *holding* do sistema. E essa derrota - mesmo sendo a mais qualificada e tecnicamente mais adequada, como avaliou Quandt de Oliveira (2006) – vai marcar a relação da empresa dentro do sistema Telebrás.

Com a criação da Telebrás, a Embratel é transformada de empresa pública para sociedade de economia mista, para poder ser legalmente subsidiária da Telebrás. Esta tinha com objetivos integrar as empresas regionais; normatizar e padronizar os procedimentos técnicos, financeiros e administrativos das empresas que viriam a compor o sistema Telebrás; conduzir a consolidação das empresas de serviços telefônicos locais (por meio de aquisição governamental), limitando-as, se possível, até uma empresa por estado; e gerenciar os recursos do FNT que anteriormente pertenciam à Embratel.

Assim, a criação da Telebrás representou uma primeira derrota para a Embratel, que não só perdeu o FNT quanto a ligação direta com o Ministério das Comunicações, agora mediada pela Telebrás. No entanto, o êxito de seu

desempenho passado e a conquista de conhecimento técnico e experiência prática fizeram, na perspectiva dos narradores, com que ela resistisse durante um bom tempo às tentativas de padronização e controle por parte da Telebrás.

Com a perda do FNT, que passou a ser gerido pela Telebrás, a Embratel passou a contar com a receita oriunda da implementação dos troncos do SNT, que geravam tráfego interurbano e internacional. Essa receita, no entanto, deveria ser repartida com as teles, já que o tráfego interurbano se inicia na casa do cliente numa região do país, passando pela rede da Tele local que, por sua vez, encaminha para uma central telefônica de trânsito da Embratel. A partir dessa central de trânsito, a Embratel encaminha por meio de sua rede a ligação para a rede de outra Tele local, em outra região, para chegar na casa do outro cliente. Ou seja, uma ligação interurbana passa por três redes: a da região de origem da ligação, a da Embratel e a da região de destino.

A repartição de receita de um serviço desses não é simples mas, como todas as empresas eram subsidiárias da Telebrás, era esta que decidia a forma de repartição. Reconhecidamente, a Embratel ficava com o “filé-mignon” da telefonia, já que a receita oriunda do tráfego internacional e interurbano era muito alta, e mesmo com os investimentos nos troncos, nas centrais de trânsito, em satélite e cabos submarinos, o retorno sobre o investimento era alto. As Teles, por sua vez, precisavam atender aos clientes domésticos e, assim, cabear cidades inteiras, o que resultava em vultosos investimentos nem sempre compensados pela receita gerada em ligações locais. O retorno sobre o investimento de telefonia local em cidades com maior densidade populacional como São Paulo e Rio de Janeiro era bem mais alto do que em cidades com baixa densidade, como em cidades das regiões Norte e Nordeste. A Telebrás, portanto, remanejava a receita de empresas como Telesp e Embratel para as operadoras do Norte, para tornar a operação dessas viável e garantir o atendimento da demanda de todas as localidades do país. Além disso, por terem o acesso final à casa do cliente, a chamada “última milha”, as Teles eram as responsáveis por enviar as faturas das ligações telefônicas para os clientes, incluindo as cobranças de interurbano e internacional da Embratel. Assim, a relação da Embratel com o cliente doméstico era via Teles, e a maioria dos clientes desconhecia a atuação da Embratel nos serviços de longa distância.

Como a Embratel havia perdido todo o acesso ao FNT, ela inicialmente obtinha 100% da receita de tráfego mútuo, o que a tornava uma empresa bastante rica. Houve um acordo firmado com a Telebrás que, ao longo do tempo, a Embratel iria cedendo parte do percentual de tráfego mútuo para as Teles até que se chegasse a um patamar técnico. Essa diminuição gradativa do percentual da Embratel na repartição da receita de tráfego interurbano e internacional gerou uma queda de braço muito forte entre a empresa e a Telebrás, que se preocupava também em fazer um subsídio cruzado entre as empresas do sistema.

Antônio Fernando (1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25), chefe da equipe responsável pela repartição de receita na Embratel lembra que, devido à pressão das Teles para a diminuição do percentual da Embratel, esta criou a ‘regra ‘bolero’ - dois para cá, dois para lá - ou seja, o percentual, anualmente, só poderia ter uma variação de 2 pontos percentuais para cima ou para baixo.’ Essa regra tinha como objetivo proteger a empresa de grandes variações na sua receita, já que a empresa ainda sofria inadimplências por parte das Teles.

Assim, a questão da repartição da receita fazia com que, nos níveis mais executivos, a empresa fosse vista como diferenciada, tendo privilégios que as demais não possuíam em razão da sua missão. A diretoria da Embratel, por sua vez, visualizando a queda de receita ao longo do tempo em função do tráfego mútuo, começou a investigar formas de diversificação de sua receita. A grande aposta eram os serviços digitais que surgiam para clientes corporativos.

Essa questão da repartição da receita tornou-se particularmente importante em uma época de desaceleração do crescimento econômico nacional, com o primeiro choque do petróleo em 1973. Embora o setor de telecomunicações ainda estivesse bastante incensado na política econômica dos militares, especialmente com o II PND - elaborado em 1974 em resposta ao novo cenário e que utilizava as empresas estatais de infraestrutura como alavancadoras de uma política de substituição de importações - a piora gradativa da economia que vai culminar com a “década perdida” de 1980 fez com que se iniciasse, em alguns setores econômicos, uma campanha contra as estatais, apoiados pela imprensa (Rodrigues, 1990).

Com o II PND, houve um esforço que já havia sido iniciado anteriormente pelo então Ministro Corsetti de se estabelecer uma política industrial do setor visando a independência tecnológica nacional, que incluía atividades de pesquisa



e desenvolvimento (com a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Landell de Moura, o CPqD, em Campinas) e de uma política de compras, por meio da nacionalização dos produtos como estímulo ao desenvolvimento de uma indústria de equipamentos controlada por capital brasileiro. Foi criado também o GEICOM – Grupo Executivo de Indústria de Componentes e Materiais - responsável pelo estudos de fomento à indústria nacional de componentes e insumos eletrônicos.

Além da criação da Telebrás, outras mudanças iriam diferenciar o período da fase desbravadora. A Telebrás promoveu um esforço de introdução de uma cultura gerencial e de controle nas empresas do sistema. Para a Embratel, isso representou um grande contraste com a cultura de construção da fase desbravadora, quando o objetivo era construir os troncos do SNT e quando havia abundância de recursos oriundos do FNT, totalmente de uso da empresa. Os fragmentos de narrativa abaixo ilustram o tipo de mudança efetuado na empresa:

‘E quando foi em 74, mais ou menos, houve uma mudança grande na direção da empresa. Entrou um diretor nosso, Dr. Luiz Sérgio Sampaio, com a cabeça totalmente revolucionária. Ele achava que a gente tinha que estar no mesmo estado da companhia, tinha que melhorar o nível do pessoal, ter técnicas novas. Mudou muita coisa. Mudou gerência, mudou procedimentos, contratou pessoas de alto gabarito. Deu muita ênfase a ter pessoas de alta capacitação. A entrada dele foi uma revolução para nós da área financeira. Uma revolução muito positiva’ (Antônio Fernando, 1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25).

‘Em 1974, um colega me convidou para ir trabalhar na Embratel numa reformulação do Departamento de Economia e Finanças. O novo diretor financeiro da Embratel, que era formado pelo ITA também - o nome dele era Sampaio - tinha umas ideias avançadas. Fui eu, um colega da PUC, o César Rômulo, e mais dois ou três e fizemos uma revolução na diretoria financeira. Evoluímos porque de uma diretoria que cuidava só do caixa e de ter um orçamento feito, nós evoluímos para fazer planejamento, ou seja, era todo um processo de planejamento e controle econômico-financeiro multianual, com uma proposta de ter uma influência muito grande na administração da empresa. Foi uma revolução muito grande’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

‘Eu posso não estar sendo muito preciso historicamente, mas eu vou me atrever a estar. Você falou da engenharia, do domínio da engenharia. Eu diria que a partir do “Cultural” a engenharia começou a perder o seu prestígio. Porque a grande personalidade da Embratel passou a ser o Sampaio. O Sampaio montou um modelo de gestão empresarial, um modelo de planejamento altamente complexo. Ele montou modelos de avaliação econômico-financeira da empresa através de telas de computador numa sala de controle. Ou seja, a área econômico-financeira começou a ser, vamos dizer, a grande cabeça intelectual da empresa. A área de engenharia começou (a perder força) ali. Depois, na privatização, mais ainda. Mas começou ali. O Sampaio passou a ser o cérebro por trás de tudo na Embratel. O presidente era o (Helmécio) Gilson’ (Madruga, 1, 1946, engenheiro, 1972, 19).

A mudança de governo do presidente Médici para o presidente Ernesto Geisel em 1974, fez com que o presidente da Telebrás, Quandt de Oliveira, assumisse o Ministério das Comunicações e, como presidente da Telebrás, o General José Antônio de Alencastro e Silva (Dias & Cornils, 2004), lendária figura do sistema que consolidou a posição e liderança da Telebrás no setor até o final do período militar. As mudanças de governo se refletiram na Embratel de forma significativa. O novo presidente da Embratel, Haroldo Corrêa de Mattos, trouxe consigo uma nova diretoria cujo principal expoente era Luiz Sergio Coelho de Sampaio, um engenheiro e economista com formação filosófica que havia ajudado a modernizar a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, além de ter sido um dos fundadores do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).

Ao longo da sua carreira na Embratel durante o período militar, Sampaio, primeiro como diretor financeiro (1974-1978), depois como vice-presidente (1979-1985), proporcionou algumas mudanças que ficaram marcadas na empresa e na lembrança da grande maioria dos narradores dessa pesquisa que entraram na gestão militar: a sala de controle, o Projeto Ciranda e o programa de treinamento gerencial chamado de “Cultural.” Todos esses projetos estavam relacionados à necessidade identificada por Sampaio de mudança de cultura da empresa, excessivamente técnica. Além disso, Sampaio estabeleceu um sistema de planejamento e controle, um sistema de custos para apoiar estudos de viabilidade econômico-financeira de novos investimentos e um sistema de produtividade.

A sala de controle era uma espécie de *showroom* da nova área financeira, exibindo a sofisticação tanto dos modelos de simulação do comportamento econômico-financeiro da empresa que passaram a ser feitos pela área quanto das soluções gráficas computadorizadas utilizadas para a exibição das informações financeiras da empresa. O simulador ainda foi utilizado, segundo Alvaro Freire (2, 1951, engenheiro, 1976, 28), ‘para tentar mostrar os modelos em que a repartição de receita era desastrosa para a Embratel,’ já que o tráfego mútuo havia se tornado uma questão política bastante forte entre as empresas do Sistema Telebrás. Uma das estratégias da Embratel para resolver uma gradativa perda de receita era a diversificação da oferta de serviços, com incentivo ao desenvolvimento dos serviços digitais ponta-a-ponta para clientes corporativos, sem o uso da rede das

Teles, ao invés de se manter apenas na comutação de circuito dominante na época, que em breve se tornaria uma tecnologia antiquada.

A mudança para uma cultura digital não foi apenas para os sistemas de telecomunicações pois, gradativamente, os microcomputadores foram aparecendo no ambiente organizacional. Para preparar a empresa para a chamada Sociedade da Informação – aliado a uma preocupação particular de desenvolvimento sociopolítico do país por meio do domínio da tecnologia da sociedade, o então Vice-Presidente Sampaio criou o Projeto Ciranda. Jorge Santos (2, 1951, engenheiro, 1980, 32) lembra que o Projeto Ciranda foi inspirado no livro “A Sociedade da Informação como Sociedade Pós-Industrial,” do japonês Yoneji Masuda, que mostra uma experiência no Japão de uma cidade informatizada: ‘Ele (Sampaio) imaginou que ele poderia, na Embratel, fazer uma experiência que dava de 10 a 0 na experiência japonesa.’

O Ciranda foi uma espécie de precursor da Internet, porque tinha como objetivo criar “uma comunidade teleinformatizada voluntária, participativa e autogerida” (Embratel, 1983, p. 44), por meio de uma rede de microcomputadores interligados por um computador central. Para a formação dessa rede, a empresa financiou a aquisição de microcomputadores para 2.100 empregados nas diversas regiões do país. Por meio da contratação de bolsistas (alguns desses, participantes da presente pesquisa), o Ciranda desenvolvia programas, serviços de informação de interesse público (como catálogo de serviços médicos), jogos eletrônicos e de administração pessoal, inicialmente desenvolvidos pela empresa mas visando o seu desenvolvimento pela própria comunidade.

Essa iniciativa foi bem-sucedida para a mudança de mentalidade dos empregados para uma digital, familiarizando-os com o uso dos microcomputadores. No entanto, o projeto de Sampaio era também um projeto de nação, como descrito na edição comemorativa de 18 anos da empresa:

“É evidente que, num futuro bem próximo, estará formada a primeira comunidade teleinformatizada do Brasil. A experiência, culturalmente brasileira, terá dado certo indicando os melhores caminhos para ingressarmos na sociedade pós-industrial – a da informação” (Embratel, 1983, p. 47).

A iniciativa em sua totalidade não foi à frente pois, em 1985, Sampaio perderia o poder dentro da empresa com a saída dos militares e ficaria por algum

tempo no ostracismo lotado no departamento de treinamento, até a chegada de Renato Archer como presidente da Embratel, em 1993. O Projeto Ciranda, por sua vez, acabou virando o serviço Cirandão de mensagens, comercializado para clientes corporativos e sua ambição nacional nunca teria sido alcançada.

Outra mudança criada por Sampaio foi o programa de desenvolvimento gerencial e cultural, voltado aos gerentes da empresa. Esse programa tinha como um dos objetivos modificar a cultura excessivamente tecnicista da empresa, ampliando os conhecimentos dos empregados especialmente no que tange ao ambiente externo à empresa, promovendo trocas com profissionais de diversas áreas do conhecimento (como o antropólogo Roberto DaMatta, que foi à empresa ministrar palestras e realizou um trabalho de consultoria discutido mais à frente). O programa cultural, especificamente, visava municiar o empregado da Embratel de uma visão crítica e abrangente acerca de seu papel no contexto cultural e social do país, ao passo que o gerencial proporcionava aos engenheiros instrumentos de gerência como planejamento, supervisão e controle e tomada de decisão.

É preciso lembrar que esse período é marcado pela gradativa falência do modelo anterior de desenvolvimento, com redução dos recursos setorial que começa a ser sentido mais no início da década de 1980 para a Embratel. No entanto, já a partir de 1975, a Telebrás perde parte de sua autonomia sobre o FNT, já que este passa a integrar o FND – Fundo Nacional de Desenvolvimento, criado para financiar projetos prioritários para o desenvolvimento econômico e social do país. A crescente dívida externa, o déficit na balança de pagamentos, a queda na taxa de crescimento do PIB e o retorno da inflação possuem impacto de alguma forma no aumento do controle sobre os gastos das estatais e da fixação de tarifas para os serviços públicos. Gradativamente, a Telebrás perde o percentual dos recursos que iam automaticamente para o setor e, em 1979, somente 50% dos recursos que seriam do FNT vão para o setor. A partir de 1982, em decorrência do segundo choque do petróleo em 1979, a totalidade da receita passou a ser direcionada para o Tesouro Nacional. Uma das consequências foi a descapitalização do setor nas décadas subsequentes.

É nos anos 1980 que a campanha a favor das privatizações cresce, com ênfase no discurso sobre a ineficiência dos órgãos públicos. A análise do governo na época era de que essas empresas teriam crescido tanto nas últimas décadas que, além de criarem desequilíbrios nas contas governamentais, restringiram a atuação

do setor privado. Em 1979, com a criação da Secretaria Especial de Controle das Estatais (SEST), as empresas estatais começam a ser tratadas praticamente da mesma forma que os órgãos públicos: seus orçamentos, os salários de empregados, seus investimentos e suas políticas de preços passaram a ser de responsabilidade da SEST, fazendo com que os respectivos Ministérios aonde estavam ligadas acabassem perdendo poder. No ano seguinte de sua criação, a SEST impõe uma redução de 15% nos orçamentos de investimentos das empresas públicas (Rodrigues, 2018).

No ano de 1983, o país negocia sua dívida externa com o FMI, que exige a diminuição do déficit público nacional por meio da redução dos investimentos públicos, da eliminação de subsídios e da restrição aos aumentos salariais. Nesse momento, a campanha contra as estatais iniciada em meados da década de 1970 muda de simples defesa do livre mercado para acusações quanto aos altos salários dos empregados de estatais, que supostamente serviriam para inchar o déficit público. No mesmo ano, o Decreto-lei no. 2.036, de 28 de junho de 1983, passa a estabelecer um limite de remuneração mensal para os órgãos públicos e as estatais e o Decreto-Lei no. 2037, de agosto de 1983, estabelece a proibição de contratos cujo desembolso em exercícios futuros fosse superior a 20% do valor contratado em empresas públicas. Ou seja, ficava vedado à Telebrás executar um contrato que ultrapassasse seis meses, como é o caso de grande parte dos projetos de telecomunicações. Ainda no governo Figueiredo, o combate à inflação é feito mediante a redução das tarifas dos serviços públicos (Embratel, 1998).

Esse contexto econômico de recessão e de crise política, de desgaste da ditadura, desencadeia uma maior mobilização contra as empresas estatais, que passam a ser associadas ao regime militar. O aumento da mobilização popular pela eleições diretas nos anos de 1983 e 1984 acontece na mesma época em que a onda privatista se inicia nos países desenvolvidos, encabeçados pela Inglaterra e os Estados Unidos. O próprio Ministro das Comunicações do governo Figueiredo, Haroldo Corrêa de Mattos, que já havia sido presidente da Embratel, passou a defender a privatização do setor, alegando falta de agilidade e dinamismo para enfrentar as mudanças tecnológicas da área (Embratel, 1998).

#### 4.1.3.

#### **A Embratel da Redemocratização: aumento da participação política dos Embratelinos e início da campanha contra as estatais (1985-1994)**

‘E a redemocratização, para as telecomunicações foi um período muito rico para o Brasil inteiro. Depois de 21 anos de ditadura, nós estávamos loucos para participar das atividades’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Eu vivi meus últimos três anos de sistema Telebrás, de 87 a 90, como presidente da Embratel. Nessa época, o que eu mais me recordo foi uma politização muito grande entre os empregados. Eu tive que enfrentar acho que duas greves, exatamente nas vésperas das eleições. (...)’

Porque gerenciar uma greve é muito ruim, principalmente quando você tem a CUT e o PT brigando com você de um lado e do outro lado você tem Antônio Carlos Magalhães. Então, eu estava levando pancada de um lado e do outro. O Antônio Carlos me ligava e dizia, “Dr. Guisard, quantos funcionários o sr. demitiu hoje? Olha, o seu colega dos Correios demitiu mil carteiros” - eles também estavam em greve. Aí eu falava, “nós estamos analisando, vendo os mais agitados aqui.” Embromava o ministro mais uma semana, duas, e a greve não acabava. Quando chegava a eleição, acabava a greve’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

O marco principal que inicia esse período é a redemocratização do país em 1985, que trouxe novos atores e novas orientações para dentro da empresa. Os fragmentos de narrativas acima mostram o aumento do engajamento por parte de alguns empregados no período, quando se firmaram as carreiras políticas de Embratelinos como Jorge Bittar (PT), Paulo Eduardo Gomes (PSOL) e Gilberto Palmares (PT). Para executivos, como o presidente da Embratel de 1987 a 1990 José Eugênio Guisard, a redemocratização equilibrou a disputa de poder entre os empregados e o Ministério das Comunicações, agora encabeçado pela polêmica e lendária figura do político Antônio Carlos Magalhães, lembrado por muitos narradores como “Toninho Malvadeza,” e que ficou no Ministério durante o governo Sarney (1985 a 1990).

Tanto no governo de José Sarney quanto no de Fernando Collor houve uma tentativa de desmilitarização da burocracia do setor, com a nomeação de civis para os cargos executivos. Para Mathias (2004, pp. 141-142), no entanto, houve uma continuidade nas decisões implementadas no setor, indicando a permanência de uma cultura militar na burocracia mesmo sem a presença de militares, cultura visível pelo excesso de planejamento, apresentação de diversos cenários possíveis e aceitação unânime de uma única resposta quando a decisão é tomada, características típicas do processo de socialização militar.

Ao mesmo tempo em que o país floresce em termos de participação popular, há uma degradação em termos de qualidade dos serviços e densidade telefônica no período (Embratel, 1998), que já vinha ocorrendo desde o início da década de 1980, resultante do aumento gradativo do controle governamental sobre as estatais, diminuindo a distância entre a administração direta e a indireta. Com a crise econômica, os investimentos das estatais foram drasticamente reduzidos, ainda que continuassem a investir com um nível acima do capital privado (Embratel, 1998) e as tarifas passam a ser utilizadas no combate à inflação. Na telefonia, por exemplo, as tarifas “reduziram-se em cerca de 72% ao longo dos dez anos; em 1983, as tarifas ficaram 10% abaixo da inflação e, em 1986, com o Plano Cruzado, a tarifa média atingiu apenas 30% do valor obtido em 1979” (Embratel, 1998, p. 101). As campanhas presidenciais em 1989, após as diversas tentativas de estabilização da economia durante a transição democrática, serão marcadas por uma agenda política de controle da inflação, retomada do desenvolvimento e moralização da administração pública.

Durante as décadas de 1980 e 1990, assim, cresce a campanha contra a ineficiência do setor público em geral, do qual as empresas estatais faziam parte, indistintamente. Além disso, a partir de 1985, em termos de telecomunicações, a quase unanimidade que existia em relação ao papel do Estado nas telecomunicações muda para uma incerteza acerca da forma com que estas deveriam ser tratadas, especialmente com as influências dos governos liberalizantes de Margareth Thatcher, no Reino Unido, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos.

Durante o governo Collor, foram diversas as portarias que tentaram modificar o setor. É preciso lembrar que Collor foi o primeiro presidente a colocar as privatizações como programa de governo, com o Plano Nacional de Desestatização. Em seu governo, foram privatizadas 15 empresas (Brasil, 1995). Em 6 de junho de 1990, o Ministério de Infraestrutura, como forma de estímulo à competição entre as estatais, baixou a Portaria nº. 702, que extinguiu a reserva geográfica de mercado que beneficiava as empresas nacionalizadas. Já a portaria nº. 882 autorizava a iniciativa privada a atuar em diversos serviços de comunicações, nas novas redes de telefonia e na ampliação das redes de telefones públicos e privados (Embratel, 1998).

A competição na área de comunicação de dados antes da privatização, lembrada por alguns narradores, além da criação da área comercial, aos poucos foram mudando o direcionamento da Embratel para o que viria na frente. Faillace (2003), por exemplo, que analisou a mudança de racionalidade na Embratel desde 1995 até 2002 por meio da análise dos Relatórios Anuais da empresa, notou que, a partir de 1993, mas principalmente de 1994 a 1997, a empresa passou por um processo de transição, mesclando características da racionalidade uma empresa pública, com valores como integração nacional e atendimento à sociedade, às de uma empresa privada, voltada ao lucro, aos clientes e a indicadores financeiros.

Barbosa (1996) chamou a fase de 1985 a 1990 de desintegração da grande família, tanto pela perda do objetivo transparente da empresa dentro da política econômica nacional quanto pela inserção de indicações políticas fora do já conhecido círculo militar. As perdas salariais e de prestígio serão acompanhadas por uma gradativa campanha privatizante que enxerga os empregados de estatais como privilegiados que ganham bem e trabalham pouco. De 1990 a 1996, na fase chamada por Barbosa (1996) de fase da incerteza e da mudança, a campanha anti-estatal ganha ainda mais espaço com o ataque aos marajás do setor público. Uma das questões que prejudicou as estatais nessa campanha foi o enquadramento como estatal, pela SEST, de um grupo bastante heterogêneo de organizações, incluindo Universidades até empresas como a Embratel e a Petrobrás. Com isso,

“as especificidades desapareciam e todas as empresas caracterizadas enquanto estatais poderiam ser vistas como supostas causadoras dos desequilíbrios das contas do governo e, conseqüentemente, responsáveis pela inflação e por onerar o erário” (Rodrigues, 2015, p. 13).

A sensação de incerteza e de mudança por parte dos empregados captada por Barbosa (1996), assim, se referia à expectativa sobre a abertura de mercado e privatização das empresas do setor, que serão confirmadas no governo de FHC. Desde a gestão de Renato Archer, mas com mais veemência na de Dílio Penedo, a empresa passou a se preparar para a concorrência e para o atendimento a clientes, havendo a ascensão das áreas comerciais e de operações em detrimento da engenharia e a preparação para uma mudança de mentalidade de uma técnica para uma de mercado, demandando qualificações mais generalistas.



#### 4.1.4.

#### **A Embratel a Caminho da Privatização: preparação para concorrência (1995-1998)**

‘E esse modelo (dos militares) conseguiu fazer algo que foi cobiçado. Quando chegou a época da privatização, estava cheio de empresas estrangeiras e alguns grupos nacionais querendo uma fatia desse bolo’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

No ano em que a Embratel completou 30 anos, durante o governo de FHC (1995-2003), foi aprovado o fim do monopólio estatal das telecomunicações com a Emenda Constitucional nº. 8, de 15 de agosto de 1995, que possibilitou a exploração de serviços de telecomunicações ao setor privado. De fato, a campanha presidencial de FHC dava destaque às privatizações como instrumento da reforma de Estado que se pretendia fazer dentro do seu programa de governo (Cardoso, 2008); em especial, a privatização das telecomunicações brasileiras, criticada como entrave ao desenvolvimento do país, não só pela falta de atendimento à grande parte da população, mas pela tecnologia da informação ter se tornado peça-chave da chamada “terceira revolução industrial” (Cardoso, 2008, p. 23). Em meio a um contexto de globalização, especialmente do capital financeiro, a onda de desregulamentação no setor no mundo inteiro permitia com que o fluxo financeiro se dirigisse aos mercados de maior potencial, incluindo o Brasil. Como lembra o comentário de Guisard acima, embora naquele momento alvo de críticas, o Sistema de Telecomunicações criado pelos militares virou objeto de cobiça desses grandes capitais que corriam o mundo à espreita dos maiores retornos.

Já no início do governo FHC, o Sistema Telebrás foi diagnosticado pelo Ministério das Comunicações - na figura do também lendário Ministro Sérgio Motta, que faleceu pouco antes da privatização - como um de baixa produtividade, defasagem tecnológica, demanda não atendida, incapacidade de crescimento e altas taxas de congestionamento no sistema interurbano. Além disso, aos que eram favoráveis ao modelo estatal por permitir os subsídios cruzados entre as empresas do setor e garantir o atendimento de áreas não rentáveis, argumentava-se que esse mesmo modelo estatal havia falhado em se atender o social, pois não havia se chegado nem de perto a uma universalização de serviços. A competição, assim, era o remédio a ser dado para o setor monopolista, especialmente com a experiência internacional de desregulamentação do setor (Brasil, 1995a).

Um dos fatores diagnosticados pelo Ministério que levou à precariedade do antes bastante incensado Sistema Telebrás construído pelos militares se referia ao advento da redemocratização, na figura da nova Constituição, que praticamente igualou a administração indireta à direta:

As restrições à gestão empresarial impostas às empresas estatais de modo geral, notadamente a partir de 1988, que acabaram equiparando essas empresas à administração pública. Em vez de disciplinar as empresas estatais pela exigência de resultados no cumprimento de sua missão, as condicionantes constitucionais foram implementadas através de mecanismos de controle de meios que, além de ineficazes, limitam exageradamente a flexibilidade operacional indispensável à atuação empresarial, particularmente em ambiente competitivo. Essas restrições vão desde a exigência de processos licitatórios extremamente burocratizados e formalistas para as contratações de bens e serviços - que têm como consequência inevitável o aumento de custos e de prazos - até a gestão de recursos humanos, com limitações salariais e exigência de concurso público para admissão e progressão interna, passando pela impossibilidade de constituição de subsidiárias ou participação acionária em outras empresas sem prévia autorização legislativa, além da exigência de submissão de seu orçamento de investimentos à aprovação do Congresso Nacional. Acresce-se a isso o aumento de custos operacionais decorrente da instituição de miríades de controles necessários ao atendimento do excessivo formalismo dos diferentes órgãos internos e externos de fiscalização (Brasil, 1996, pp. 18-19).

Ou seja, o diagnóstico reconheceu a equiparação das empresas estatais aos órgãos públicos, com a perda de autonomia interferindo na tomada de decisões na política de investimentos. A estratégia do governo de FHC passa a ser a introdução da competição no setor por meio da privatização de suas empresas,

“visando, em última análise, beneficiar usuários e incrementar a produtividade da economia brasileira. Será concomitantemente reforçado o papel do Estado como agente regulador e fiscalizador da prestação dos serviços, equipando-o adequadamente para o desempenho dessa tarefa essencial” (Brasil, 1995, p. 8).

Para alguns, como a própria Embratel, a iminência da privatização passa a ser encarada como fruto das mudanças tecnológicas e do processo de globalização, ao invés de ser uma opção política do governo de FHC:

A globalização das telecomunicações tem vida própria e independe das decisões de cada governo isoladamente, na era da tecnologia da informação. É impossível um país se isolar no mercado mundial, a não ser a um insustentável custo social, porque, para fazê-lo, teria que expor sua população à marginalização da prosperidade material aberta a um número crescente de nações. A Embratel é a

mais importante janela – em termos sociais e econômicos- de comunicações da sociedade brasileira com o mundo globalizado (Embratel, 1998, p. 154).

Ao mesmo tempo em que se preparava para a privatização das telecomunicações, a internet começou a ser oferecida comercialmente no Brasil em 1995. De certo modo, a novidade tecnológica ofuscou a privatização da empresa para alguns engenheiros, como Vargas (1, 1948, engenheiro, 1971, 34) e Danilo Ventorini (3, 1964, engenheiro, 1986, 19), que estavam envolvidos com a instalação do *backbone* (rede de transporte por onde passam os dados) de internet que surgia na época. A oferta comercial da internet ocorreu ao mesmo tempo em que se preparava o Sistema Telebrás para a privatização. Dilio Penedo, por exemplo, lembra como a Embratel foi atacada por reivindicar o monopólio da internet. Para ele, no entanto, esta não era uma posição oficial da empresa, mas de alguns Embratelinos que interpretavam a internet como um serviços de transmissão de dados, o que justificaria o monopólio. No entanto, o que a Embratel fazia era alugar um canal de transmissão de dados – serviço que já oferecia anteriormente – que ligava o cliente até um ponto de conexão com a rede americana, o que não se configurava como um serviço de internet. Enfim, a crítica à suposta tentativa de monopólio de internet pela Embratel atrapalhava a comunicação do Ministério acerca da privatização das telecomunicações, como lembra Dilio Penedo:

‘Aconteceu um outro fenômeno, a internet virou pandemia nacional. Contaminou o país inteiro. O Sérgio Motta ia fazer uma inauguração em uma central internacional com fibra ótica: a imprensa queria fazer perguntas apenas sobre internet. Qualquer lugar que o Sérgio Motta ia, a imprensa falava apenas de internet, não queria saber de mais nada’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

E na época, a Embratel, por falta de iniciativa do setor privado, acabou sendo a empresa que construiu um *backbone* de internet, já que era uma empresa de alcance nacional e internacional. Dilio Penedo conta que, por solicitação do Ministro Sérgio Motta, que queria concentrar seus esforços e imagem na privatização das telecomunicações, fez uma nota técnica junto com o departamento jurídico da empresa dando um parecer que a Embratel não era monopolista do serviço, encaminhando então o assunto para o Ministério de Ciência e Tecnologia.

A internet e as mudanças tecnológicas, assim, fizeram com que tanto na época quanto agora, mais de 20 anos depois, a privatização fosse relegada a segundo plano na memória de alguns Embratelinos, para quem as inovações tecnológicas causam uma ruptura maior do que uma mudança de propriedade.

A Emenda Constitucional n.º 8, que alterou a Constituição Federal de 1988 no que diz respeito ao monopólio estatal e abriu caminho para a privatização das telecomunicações, permitiu a elaboração de uma nova legislação de telecomunicações, dessa vez orientada para a exploração comercial dos serviços pelo setor privado, a obrigatoriedade de universalização dos serviços e a criação de um ambiente competitivo no setor. Logo a seguir foram promulgadas a Lei Mínima, a Lei n.º 9.295 de 19/07/96, que regulamentou os serviços de telefonia móvel celular, de transmissão de sinais por satélite e outros serviços limitados, e a Lei Geral de Telecomunicações - Lei n.º 9.472/97 - que regulamentou o mercado de telecomunicações e deu as diretrizes para a privatização das empresas do setor e para a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a agência reguladora do setor, criada em novembro de 1997. A Lei Geral estabeleceu que o processo decisório para a privatização do sistema não se daria pelo Conselho Nacional de Desestatização (CND), mas por uma Comissão Especial de Supervisão ligada ao Ministério das Comunicações que, por sua vez, atribuiu ao BNDES a coordenação da venda e do leilão do Sistema Telebrás.

No dia 29 de julho de 1998, por meio de 12 leilões consecutivos na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (três holdings de telefonia fixa, uma de longa distância – a Embratel - e oito de telefonia celular), se deu a privatização do Sistema Telebrás. De acordo com o BNDES, foi a maior operação de privatização de um bloco de controle já realizada no mundo. Com a venda, o governo arrecadou um total de R\$ 22 bilhões, um ágio de 63% sobre o preço mínimo estipulado.

O Quadro 3 inclui os valores do leilão apenas para telefonia fixa e longa distância, sem incluir os leilões do serviço móvel celular:

**Quadro 3 - Resultados dos leilões de Telefonia Fixa e Serviços de Longa Distância**

EMPRESA	RESULTADO R\$ bilhões	ÁGIO	COMPRADOR
Telesp	5,78	64,9%	Telefónica de España/ Portugal Telecom, Iberdrola, Banco Bilbao y Vizcaya
Tele Centro Sul (futura Brasil Telecom)	2,07	6,0%	Telecom Itália
Tele Norte Leste (futura Telemar)	3,43	1,0%	Andrade Gutierrez / Inepar, Sul América Seguros, Funcef, Antônio Dias Leite e Aliança da Bahia
Embratel	2,65	47,0%	MCI
<b>Total</b>	<b>13,93</b>		

Fonte: Revista Telebrasil, Edição Especial de Jul/Ago 1998.

#### 4.1.5.

##### A Embratel Privatizada

O primeiro comprador da Embratel foi a empresa norte-americana de longa distância MCI, que adquiriu a empresa com um ágio de 47% sobre a oferta mínima, conforme Quadro 3, ganhando sobre a proposta da outra norte-americana Sprint (que viria a adquirir juntamente com a National Grid e a France Telecom, a empresa-espelho<sup>12</sup> de longa-distância que concorreria com a Embratel, a Intelig). A empresa MCI era a concorrente da AT&T nos EUA e, como a Embratel, também atuava no mercado de longa-distância. Um pouco antes da compra da Embratel, a MCI foi adquirida pela empresa norte-americana Worldcom, criando a MCI Worldcom, cuja fusão foi aprovada em setembro de 1998, mesmo ano da privatização da Embratel. A Worldcom, por sua vez, era uma empresa que havia crescido muito nos anos 1990 basicamente comprando outras empresas. Com a bolha da Internet no final dos anos 1990, executivos da Worldcom passaram a fraudar suas informações contábeis para maquiar a queda do preço de sua ação. A

<sup>12</sup> Todas as empresas de telefonia fixa resultantes da cisão do Sistema Telebrás, as chamadas incumbentes ou concessionárias, tiveram, pela LGT, uma concorrente chamada empresa-espelho que, ao contrário das concessionárias, não teriam obrigações de universalização a cumprir. A empresa-espelho da Embratel era a Intelig, cujos donos, após alguns anos de operação, decidiram por desinvestir no país.

fraude contábil foi descoberta em junho de 2002 durante uma auditoria interna e se tornou uma das maiores ocorrências nos EUA.

Em julho de 2002, a Worldcom abriu falência e a situação da Embratel se tornou preocupante, ocorrendo uma queda de 26,57% de suas ações preferenciais (Lobato, 2002). O controle da empresa, pela LGT, não poderia ser repassado para outra empresa até julho de 2003, cinco anos após a privatização. De acordo com a imprensa, a situação da Embratel não era boa mesmo antes da crise da Worldcom, em razão da “perda de receita no mercado de ligações de longa distância” (Sem autor, 2002). De fato, em termos de mercado, a empresa - então monopólio nas ligações de longa distância e nos serviços de telecomunicações corporativos - ao contrário das Teles, só tinha a perder com a competição. Como lembra Ivan Campagnolli (4, 1957, engenheiro, 2000, 14), que fez carreira na Telepar e que foi para a Telefônica em São Paulo antes de ser diretor de engenharia e operações da Embratel privatizada:

‘O meu chefe espanhol dizia assim, “eu não entendo por que alguém comprou a Embratel. O negócio da Embratel não faz mais sentido, porque a longa distância vai acabar. Nós vamos entrar na longa distância.” E a comunicação de dados - que era o tesouro da Embratel - antes mesmo de privatizar, já tinha sido aberta às operadoras estaduais para oferecerem dentro do seu próprio Estado. Então uma parte da fatia eterna da Embratel saiu e o longa distância ia sair mais para frente com abertura do DDD.’

A grande questão para a Embratel era o acesso ao cliente final, a última milha, que todas as Teles possuíam e que deveriam alugar para a Embratel no ambiente competitivo. Na prática, no entanto, as Teles atrasavam muito a entrega da última milha; afinal de contas, elas passaram a ser todas concorrentes. Assim, embora a Embratel tenha tido duas ofertas no leilão de privatização, a da MCI e da Sprint, alguns achavam que o ambiente competitivo estabelecido pela LGT prejudicaria a Embratel.

Uma solução na época para o impasse da compra da Embratel seria a sua compra pelas Teles, que pretendiam fatiar a empresa e assim eliminar um concorrente. Outra solução era a compra por um grupo de investidores liderados pela Telcel, o fundo de pensão dos empregados da Embratel. No entanto, foi a Telmex, na época a principal empresa de telecomunicações do México e controladora no Brasil da empresa de telefonia móvel Claro que adquiriu a

empresa em julho de 2004, por 400 milhões de dólares. O valor de mercado da empresa na época oscilava entre US\$ 1 bilhão e US\$ 1,5 bilhão (Albuquerque & Cotta, 2004). A Telmex ainda consolidaria sua presença no mercado brasileiro ao adquirir a empresa Net, de TV à cabo e acesso à internet, resolvendo o problema do acesso à última milha.

Por fim, outra mudança, em 2015, marcaria o fim da Embratel: em um movimento comum de consolidação no setor e refletindo a convergência tecnológica de voz, dados e vídeo, a Embratel se fundiu com as empresas Claro e Net para formar o braço brasileiro da América Móvil (AMX) do empresário mexicano Carlos Slim. Como reflexo do maior apelo das marcas voltadas ao mercado de massa, a Claro, conhecida pela telefonia celular, passou a ser o nome da empresa resultante da fusão, restando à Embratel uma sobrevida como marca fantasia para o mercado corporativo<sup>13</sup>.

Assim, em sua trajetória, a Embratel esteve 33 anos como estatal e 17 anos como empresa privada. Para alguns narradores, a empresa teria passado por três privatizações: a da compra da MCI, a fusão com a Worldcom e, finalmente, da compra da Telmex.

As seções seguintes analisam o significado da experiência de trabalho dos narradores dessa pesquisa em dois momentos: o do período estatal e o do período como empresa privada.

## 4.2.

### Significados das experiências de trabalho na Embratel Estatal

As experiências de trabalho conforme transmitidas por um encontro de história oral são evidentemente as mais diversas possíveis e, mesmo com um recorte feito pela pesquisadora durante o encontro, dificilmente essas experiências poderiam ser registradas em sua totalidade aqui. As diferentes épocas em que cada

<sup>13</sup> Em janeiro de 2015, a Embratel Participações S.A. e a NET foram incorporadas pela Claro, com o objetivo de “não só um melhor desenvolvimento pelo lado da oferta de pacotes de serviços orientados a determinados segmentos (exemplo o Combo Multi/Pacote quadruple play) como na utilização das tecnologias mais modernas e eficientes. Os benefícios oriundos de tal unificação são necessários para a manutenção da competitividade das operações das Companhias, da EMBRATEL e da NET, uma vez que o grupo de companhias controladas pela AMX é o único grupo de telecomunicações de grande porte no Brasil que ainda não consolidou suas atividades de telecomunicações em uma única sociedade” (Fonte: Documento “Protocolo E Justificação De Incorporação Da Embratel Participações S.A. Pela Claro S.A.”, p.3, disponível em [http://portal.embratel.com.br/embratel/ri/Embratel02/files/dc/04/11/EBP\\_Protocolo\\_FINAL.pdf](http://portal.embratel.com.br/embratel/ri/Embratel02/files/dc/04/11/EBP_Protocolo_FINAL.pdf)).

narrador ingressou na Embratel, as longas carreiras atravessando diferentes fases da empresa, as diversas áreas, os cargos, as diferentes visões de mundo e atitudes perante o trabalho tornam a extração de uma memória coletiva ou a experiência de um grupo social uma tarefa muito árdua.

Para tornar esse trabalho possível, tomou-se como principal referência a experiência das áreas-fim da empresa (engenharia e operações), com um recorte adicional geográfico delimitado pela sede da empresa, a cidade do Rio de Janeiro. As outras experiências de trabalho, com as de narradores das áreas financeira, processamento de dados/ tecnologia da informação, recursos humanos, administrativa e comercial/marketing são analisadas em contraposição às experiências da área-fim da sede. Além de possibilitar o trabalho, esse recorte é justificado por essas áreas constituírem as principais áreas da empresa na época de sua criação e, portanto, as que sofreram as maiores modificações com a privatização da empresa e a mudança de mentalidade.

As experiências aqui relatadas, ademais, são as diretamente associadas ao assunto principal da pesquisa, a privatização da Embratel, e foram agrupadas em torno de temas mais amplos que surgiram após a análise das transcrições. Os temas criados, assim, revelam a experiência da engenharia em sua fase estatal, e a exposição desses temas é feita por meio de fragmentos de narrativas e análise de histórias selecionadas dos narradores. É importante destacar que a construção desses temas, que tentaram ir além da superfície dos relatos, nem sempre foi baseada na quantidade de narrativas que se relacionavam ao tema, mas na sua importância e aderência à experiência mais abrangente da engenharia da Embratel.

Dessa forma, os temas da experiência da engenharia na Embratel estatal foram organizados da seguinte forma: (1) mitologia de origem: construção de uma nação desenvolvida; (2) A ditadura e o bom militar; (3) Embratel como empresa de engenharia nacional de excelência técnica; (4) Embratel como a elite do setor; (5) Embratel como ator político e (6) Empresa arrumada para a privatização.

#### **4.2.1.**

##### **Mitologia de origem: construção de uma nação desenvolvida**

A história da fundação da empresa costuma ser considerada um elemento importante da memória organizacional, por ser uma fonte de inspiração e guia de



conduta para os empregados, reforçando não só uma desejada identidade organizacional como as várias identidades existentes em uma empresa (Basque & Langley, 2018; Foroughi, 2020).

O momento de fundação de uma empresa é normalmente um momento de suscetibilidade, em que as características do ambiente externo (contexto social, político, econômico) podem se arraigar na empresa de forma a criar uma cultura particular ou mesmo atributos organizacionais ou individuais específicos e duradouros. Esse efeito é chamado na literatura organizacional de *imprinting*,

“um processo pelo qual, durante um breve período de suscetibilidade, uma entidade focal desenvolve particularidades que refletem características proeminentes do meio ambiente, e essas características continuam a persistir apesar de mudanças ambientais significativas em períodos subsequentes” (Marquis & Tilcsik, 2013, p. 201, tradução da autora).

Essa entidade focal pode ser tanto uma indústria quanto uma organização e até mesmo indivíduos. No caso da fundação da Embratel em 1965, uma combinação de condições sociais, econômicas e políticas da época – a falta de comunicação adequada entre os estados e do Brasil com outros países, o golpe que iniciara a ditadura militar, a questão da segurança nacional em meio a uma possível “ameaça comunista,” o relativo consenso internacional acerca do papel do Estado como alavancador da economia, o projeto de um país soberano e desenvolvido criado pelos militares, o papel das empresas estatais nesse projeto, a consequente autonomia dessas empresas, a escassez de mão-de-obra qualificada e experiente para servir como guia de conduta para os engenheiros recém-formados – vão influenciar de forma decisiva tanto o que a Embratel viria a se tornar quanto uma certa forma de agir e de pensar o trabalho. O *imprinting*, no entanto, não é resultado apenas de fatores externos, mas inclui a agência dos indivíduos mediante as condições que se apresentam durante esses períodos de suscetibilidade (Lippmann & Aldrich, 2016). Assim, uma cultura formada durante a fundação de uma organização é uma mescla de resultado da imposição de fatores ambientais como a escolha de indivíduos da forma que vão responder a essas escolhas.

Na Embratel, os contextos social, econômico e político vão formar uma cultura de construção do país para o desenvolvimento, de atendimento a uma

demanda reprimida e de construção de algo que não existia. A presença militar, indiscutível não só pelo regime político da época e pelos objetivos da empresa, mas pela tradição das Forças Armadas na área de comunicações, é responsável pela forma como a Embratel é organizada, com bastante ênfase na condução do trabalho por meio de normas e procedimentos registrados em manuais. A escassez de mão-de-obra sênior com experiência prática em sistemas de telecomunicações imposta pelo ambiente vai influenciar na escolha da forma de treinamento de uma mão-de-obra mais jovem que, por sua vez, vai gerar uma cultura de excelência técnica que perdurará na empresa.

Essa primeira fase da empresa se transformou no que os antropólogos DaMatta et al. (1982), em uma pesquisa sob encomenda realizada na Embratel em setembro de 1982<sup>14</sup>, chamaram de “mitologia de origem.” A origem se refere especificamente a esses primeiros anos da empresa, e os valores mais importantes que perduraram na empresa na época da pesquisa eram oriundos dessa fase, chamada pelos autores de heroica e gloriosa. Na época da pesquisa, dez anos após o término da fase heroica, os empregados se lembravam dessa primeira fase como uma em que os laços dos empregados com a empresa eram mais fortes, havia maior clareza e nitidez quanto aos objetivos da empresa e “a Embratel e o homem da Embratel formavam uma só vertente, caminhando sem nenhuma mediação” (DaMatta et al., 1982, p. 17). Essa representação dos primeiros anos da empresa se contrapunha ao momento da pesquisa nos anos 1980, quando os autores verificaram existir uma incerteza por parte dos empregados quanto ao papel da Embratel, findo o objetivo inicial de implantação dos troncos do SNT. O mito de origem, na época, era responsável ademais por uma distinção de status dentro da empresa, tendo a posição mais alta o grupo dos pioneiros e dos fundadores.

Os fragmentos de narrativa abaixo dão uma amostra do que foi a fase desbravadora, heroica, aventureira, gloriosa ou épica, como os próprios narradores nomeiam:

‘Eu viajei direto durante a implantação, saía de Cuiabá e ia até Porto Velho em uma estrada de terra, 1.500 quilômetros. Era perigosíssimo porque não tinha posto

---

<sup>14</sup> O relatório parcial da pesquisa de setembro de 1982 “Antropologia Social da Empresa Pública,” por Roberto DaMatta, Rosane Manhães Prado e Marcio Goldman foram cedidos gentilmente à autora pela narradora Ana Rosa Chopard Bonilauri.

de gasolina, então você colocava um tambor de gasolina dentro de uma Rural Willys. 200 litros de gasolina e você ia embora. Era um negócio complicado. Começamos a fazer o *site survey*, eu e o Mantovanelli<sup>15</sup>, em 1968. (...)

Lembro-me que uma vez chegamos de viagem, viemos de Porto Velho para Cuiabá - uma das piores viagens que fizemos, porque em alguns lugares precisava do tal tambor de gasolina. Tinha o 5º BEC, Batalhão de Engenharia e Construção, que fazia a manutenção dessa estrada - uma pista de barro - então eles tinham alguns acampamentos porque eram 1500 quilômetros. E eles tinham gasolina. Nós íamos com aquele barril de gasolina, que ia acabando, chegava no acampamento e você tinha uma ordem do Coronel Weber para abastecer. Mas tinha lugar que não queria abastecer. O Mantovanelli, que é ex-militar - eu não, eu era civil - um dia puxou o revólver para mostrar que ele tinha autoridade. Era assim. Nós chegamos em Cuiabá e tiramos as botas na entrada do hotel e pedimos para um garoto que era engraxate para engraxá-las. Ficamos descalços e fomos tomar banho. Voltamos, jantamos e saímos para pegar as botas. Mas o camarada não queria nos entregar as botas: "não são vocês, não". Tínhamos chegado tão sujos de poeira que ele não nos reconheceu' (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

'Então esse é o panorama da fase heroica da Embratel. Se você pensar no que foi implantado nessa época é extraordinário, porque foram feitos troncos de micro-ondas em áreas muito difíceis onde não existia infraestrutura. A Embratel teve que criar estradas, teve que construir prédios no meio do mato e esses prédios tinham que ter energia. Essa energia era fornecida por sistemas de geradores que ficavam 100% ligados. Então você tinha um esquema de dois geradores, sendo que um trabalhava 12 horas, depois ele ligava o outro, o outro partia e esse aqui parava. Além disso, tinha o sistema de baterias, porque esses geradores carregavam baterias para no caso de falhar tudo. E tinha toda a dificuldade de chegar nessas estações com caminhões a óleo diesel, porque você tinha tanque de óleo diesel para alimentar esses geradores. E para fazer as manutenções devidas nesses lugares tinha torres, torres de micro-ondas enormes que eram feitas ao longo da Transamazônica. Em um determinado momento, começou-se a atender algumas dessas estações com helicóptero, porque não dava para chegar lá com caminhão. Isso daí enfrentando situações, né? Tinha lugares que tinha índios. Tem histórias do arco-da-velha sobre os encontros com os índios e com populações bem isoladas que não entendiam o que estava se passando. Tem até o caso de umas antenas de micro-ondas que foram perfuradas com tiros pelos habitantes locais porque eles achavam que aquilo eram alto-falantes e eles achavam que ninguém ia conseguir dormir lá. Eu estou dizendo isso para dizer que não foi fácil. Esse não era um trabalho pequeno. Foi um trabalho gigantesco feito em um período muito curto e a qualidade que ele conseguiu em termos de telecomunicações em relação ao que existia antes foi uma ordem de grandeza' (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

'Veja bem, os mais antigos da Embratel, coronéis, generais, eles se inspiravam no Rondon, porque o Rondon foi para a Amazônia levando linha telegráfica. Então, os Embratelinos de meados dos anos 70 e 80 eram os novos Rondons, ligando e levando satélite, micro-ondas e visibilidade. Então, isso é o que eu chamo de era épica, em que todo mundo se achava o Rondonzinho, e que terminou em 80' (Sérgio Braga, 2, 1951, economista, 1977, 21).

O primeiro fragmento mostra a experiência vivida de um empregado-fundador, que enfatiza a natureza aventureira dos Embratelinos que viveram a fase

<sup>15</sup> Olival Mantovanelli Neto, Coronel, diretor de desenvolvimento da empresa (1985-1987).

desbravadora. As longas distâncias, a estrada inóspita, a presença militar e o uso da força compõem a sua narrativa épica, ilustrada pela sujeira da poeira presente em seu corpo. O segundo narrador já tece um panorama mais abrangente dessa fase para dar a dimensão do que constituiu o trabalho nesse período, trabalho do qual participou. Já o terceiro narrador, um economista da área financeira que entrou após a fase desbravadora, expande a cultura de construção que inspirou o trabalho dos Embratelinos até a década de 1980, delimitando-a para além da fase desbravadora.

O trabalho de levar telecomunicações para diferentes áreas do país, incluindo regiões pouco habitadas ou habitadas por indígenas, é comparado pelo narrador Sérgio Braga ao de Candido Mariano da Silva Rondon, o Marechal Rondon. Patrono da Arma de Comunicações do Exército Brasileiro, Rondon foi responsável no início do século XX por instalar linhas telegráficas em regiões mais isoladas do país, incluindo a região amazônica, e é lembrado pela sua atitude pacificadora no encontro com indígenas, o que o levou a se tornar o primeiro diretor do Serviço de Proteção ao Índio, atual Fundação Nacional do Índio.

Além da figura inspiradora do Marechal Rondon, os fragmentos mostram a dificuldade e a grandeza do trabalho em um país de dimensões continentais como o Brasil, a infraestrutura de energia, estradas e acessos que precisaram ser criadas pela própria empresa, o trabalho e o desgaste físico dos Embratelinos, aparente na história das botas contada por Dilio e a presença das Forças Armadas, tanto garantindo a segurança dos engenheiros quanto provendo mão-de-obra especializada em comunicações.

De um certo modo, as histórias de desbravamento remetem a um Brasil atrasado e pouco desenvolvido, visível nos tiros por parte de habitantes locais direcionados às antenas de micro-ondas por desconhecerem o uso que seria dado a elas, ou no uso da força pelo militar para ter acesso a um barril de gasolina para completarem sua jornada de trabalho. A referência a Marechal Rondon é clara por representar a herança sertanista e civilizatória de interiorização do país, simbolizando a agência desses engenheiros em relação à construção do país e sua transformação em uma nação desenvolvida, que é um tema do governo militar.

Como DaMatta et al. (1982) frisaram na época, a participação de empregados na origem da empresa teve como consequência uma hierarquia de

status, ocupando os empregados -fundadores a posição mais alta, como mostra o fragmento de narrativa de um narrador do segundo grupo dessa pesquisa:

‘Isso tudo criou uma amálgama que forjou essa cultura que ficou muito entranhada no espírito dos funcionários que trabalharam na empresa nesse período, nessa década de 70. Era um espírito empreendedor, quase aventureiro, heroico, de entranhar na mata fechada para construir torre, para fazer levantamento, para levar o serviço até onde não existia. E eu entro na Embratel em 77 e esse espírito ainda estava muito presente, coerente com o que acontecia na política nacional. Tinha plano de expansão, fase 70, e depois tinha o plano de expansão, fase 75. Aí eu entrei no auge das implantações da segunda fase, fase 75. Então era construir, construir, construir. Era a engenharia que mandava na empresa, a engenharia era uma casta superior que se comportava como uma casta superior. Eu trabalhava na operação, era cidadão de segunda categoria’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

O fragmento de René Pestre é interessante por dois motivos. Primeiro, porque ratifica a existência de uma cultura de implantação que vai além dos primeiros anos de empresa, servindo como ‘amálgama’ para os empregados e disseminando um ‘espírito empreendedor, quase aventureiro, heroico.’ A cultura de construir, como enfatiza René, ainda se mostra pervasiva na época em que entrou, em 1977, mostrando que a mitologia de origem é reconhecida como uma memória coletiva que permite a coesão do grupo Embratelino, funcionando de guia e inspiração para novos integrantes da empresa. Em segundo lugar, o fragmento de narrativa de René mostra a ambiguidade da função dessa memória coletiva: ao mesmo tempo em que ela reforça uma sensação de grupo em torno de um objetivo comum, ela estabelece hierarquias de poder dentro dele. René Pestre, um engenheiro do departamento de operação, se coloca como um ‘cidadão de segunda categoria’, uma ‘casta’ inferior aos engenheiros do departamento de engenharia, que era quem ‘mandava na empresa.’

O departamento de engenharia é aquele responsável - grosso modo - pelo planejamento da expansão de rede, pela especificação de equipamentos, pelos estudos de novas tecnologias, enquanto a operação é responsável pelo dia a dia do funcionamento dos equipamentos e serviços da empresa, a manutenção da rede, a ativação de clientes (corporativos). James, um empregado-fundador da área de engenharia, além de mostrar um sentimento de superioridade que existia na empresa, reforça a divisão existente no grupo:

‘A Embratel era muito arrogante. Ela percebia essa superioridade (em relação a outras empresas do setor) dos engenheiros da Embratel, inclusive em relação ao pessoal de operação da Embratel. O pessoal da Embratel também não tinha a experiência do pessoal da engenharia, porque eles não eram mandados para o exterior’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

A divisão entre engenharia e operação, assim, é explicada por James pelo treinamento dos engenheiros da engenharia no exterior, como será visto adiante. Cabe aqui notar, no entanto, que grande parte dos engenheiros enviados ao exterior eram de empregados-fundadores quando ainda estavam no início de suas carreiras, de forma que a composição do grupo de elite ficava quase restrita aos engenheiros, empregados-fundadores do departamento de engenharia da empresa.

A cultura de construção de um Brasil desenvolvido, originada na criação da empresa e fixada em seus primeiros anos, guiará por bastante tempo o trabalho da engenharia e da empresa como um todo. Os fragmentos de narrativa abaixo mostram como a cultura estaria muito presente ainda na década de 1980, como mencionado anteriormente pelo narrador Sérgio Braga, e um resquício dela ainda se manteve mesmo depois da privatização:

‘Eu não fui em 1983 para a área de satélites? Os satélites foram o desbravamento, a abertura do Brasil completa para as telecomunicações. Ali a grande integração aconteceu com os satélites. Então a coisa não tinha parado naquele momento (dos primeiros anos da empresa)’ (Luiz Sérgio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

‘Na área técnica, o último grande projeto que a Embratel fez foi - que era uma dívida antiga - instalar uma fibra ótica entre Porto Velho e Manaus. Eu posso dizer a você que foi uma espécie de suspiro ainda de um pessoal corporativo para quem aquilo era um sonho fazer. Interligar a Amazônia era um sonho’ (Jorge Santos, 2, 1951, engenheiro, 1980, 32).

‘A fibra ótica atravessando parte da Amazônia foi certamente o último projeto oriundo desse espírito de brasilidade. Uma marca que impregnou a empresa tão intensamente, a ponto de viabilizar o projeto, mesmo num período onde ela já era de propriedade privada, e seus caminhos ditados pelos interesses particulares de acionistas proprietários’ (Jorge Santos, 2, 1951, engenheiro, 1980, 32<sup>16</sup>).

Luiz Sérgio, por exemplo, coloca a expansão da tecnologia de satélite nos anos 1980 como a grande integração do país, especialmente pela tecnologia

<sup>16</sup> Extraído de

<http://blogdojorsan.blogspot.com/search?q=o+%C3%BAltimo+projeto+oriundo+desse+esp%C3%ADrito+de+brasilidade>

utilizada, de satélite, com uma abrangência geográfica de atendimento superior às outras tecnologias. Para o narrador, essa sim teria sido a grande integração do país, em seu projeto definido pelos militares. Já os fragmentos de narrativa de Jorge Santos mostram como esse ‘espírito de brasilidade’ oriundo da missão inicial da empresa teve um último ‘suspiro’ nos anos 2000, com a instalação da fibra ótica de Porto Velho a Manaus como solução a um problema antigo de qualidade do serviço na região. Esse último suspiro se deu após a privatização da empresa, revelando um resquício da cultura que geriu a empresa nos anos de estatal para além do ano de 1998, ano da privatização.

A nostalgia de uma época em que havia um ‘espírito de brasilidade’ fica explícita na frase ‘interligar a Amazônia era um sonho’, ratificando a grande missão da empresa e o desafio de prover telecomunicações de qualidade em uma das áreas de mais difícil acesso do país. Esse sonho de interligar o país inteiro, tendo na Amazônia seu maior símbolo, está claramente associado à mitologia de origem da empresa e a um passado que não volta mais. Quando o narrador contrapõe a realização desse sonho ‘mesmo num período onde ela já era de propriedade privada, e seus caminhos ditados pelos interesses particulares de acionistas proprietários,’ ele distingue a ruptura causada pela privatização, que divide o passado idealizado de um presente desqualificado. Conforme argumenta Gabriel (1993, p. 119, tradução da autora), a nostalgia no âmbito do trabalho “alimenta o folclore organizacional sobre 'personagens' e eventos, gravado na memória coletiva.” O folclore, neste caso, é o mito de origem da empresa que ficou gravado na memória coletiva da engenharia da Embratel.

A sensação de nostalgia não é incomum no ambiente organizacional, conforme notado por Gabriel (1993), especialmente no que tange a diferentes gerações convivendo em um mesmo espaço de trabalho. No caso do comentário de Jorge Santos, há uma qualidade de contra-narrativa (Gabriel, 2016) em sua nostalgia, pela crítica que faz ao pensamento privatista do presente, onde as ações organizacionais são capitaneadas pelos ‘interesses particulares de acionistas proprietários.’ O presente, assim, se configura como inferior ao passado, pela ausência de um espírito de brasilidade, coletivo, que ficou no passado da empresa.

Um dos grandes temas da experiência de trabalho na fase desbravadora mas que perdura em grande parte do seu período estatal é, portanto, o de integração nacional por meio das telecomunicações que, em um sentido mais amplo, remete

ao projeto militar de construção de uma nação desenvolvida, já que a falta de uma rede de comunicações que interligasse as diversas capitais do país era tida como um entrave ao crescimento econômico do país. Ademais, a integridade territorial e uma infraestrutura de comunicação faziam parte da estratégia militar para a construção de uma nação soberana, conforme os preceitos da DSN (Mathias, 2004) e de acordo com o pensamento dominante na época sobre o papel do Estado na infraestrutura do país (Clifton et al., 2011).

Esse objetivo duplo é observado por Mathias (2004), que estudou a influência militar na administração federal das comunicações e da educação de 1963 a 1990. Para a autora, ainda que o discurso vigente oriundo da Escola Superior de Guerra fosse fundamentalmente a segurança nacional face o risco ao comunismo e a construção da grande potência brasileira, os objetivos traçados para a Embratel apontam para critérios econômicos que determinaram o crescimento do setor e sua distribuição geográfica: “as telecomunicações deviam atender aos interesses de desenvolvimento do país, daí ter tido como prioridade a implantação do tronco de micro-ondas entre Rio e SP e a ampliação de serviços de acesso na região” (Mathias, 2004, p. 101).

Alguns empregados-fundadores lembram da sensação de grupo criada durante essa fase, como lembra James (1, 1943, engenheiro, 1969, 30), ‘as pessoas que se formaram nesses cinco anos tinham um comportamento parecido, que estava vinculado a tal da missão de integrar o país’, e Lacerda (1, 1943, engenheiro, 1968, 34), ‘foi um período maravilhoso, de pioneirismo. Éramos muito unidos, havia patotas, mas não era uma coisa... A rixa maior era entre as chefias bem de cima. Entre a engenheirada tinha uma união e um companheirismo muito grandes.’ Não é estranho notar como o período é lembrado como um de pioneirismo, união e companheirismo, já que essas experiências embutem um significado de conquista e vitória por parte dos engenheiros da Embratel, na execução da parte que lhes cabia na construção de um Brasil desenvolvido, sendo bem-sucedidos não só na construção do SNT em tempo recorde quanto na formação de um polo pensante nacional em engenharia de telecomunicações, pari passu com a engenharia de telecomunicações dos países mais ricos e desenvolvidos. A sensação de vitória proporcionou ao grupo uma maior coesão e solidariedade internas. Não que essas não existissem durante a fase desbravadora; pelo contrário, o objetivo bastante claro da empresa de integrar o país, dentro do



projeto militar maior de desenvolvimento econômico e de nação soberana, já em si é um fator agregador de indivíduos, que se movem em torno de um objetivo social comum. No entanto, a sensação de vitória e conquista por terem atingido parte desse objetivo fez com que as memórias da época servissem como ligas para o grupo e inspiração para ações futuras; formaram, assim, uma memória coletiva.

Curiosamente, mais de 20 anos após a fase heroica e mais de 10 anos após a pesquisa de DaMatta et al. (1982), Barbosa (1996) ratifica o significado mítico dos primeiros anos da empresa na organização; no entanto, para a autora, a fase heroica seria associada pelos empregados a toda a gestão militar, que se encerra em 1985. Em 1996, já com mais de 10 anos passados desde a redemocratização do país, a visão dos empregados - de acordo com a autora, bastante homogênea - sobre o período militar é um de continuidade, de “idade de ouro”, quando o objetivo comum de integração do país os enchia de “sentimentos de pioneirismo, heroísmo, bravura e dedicação” (Barbosa, 1996, p. 13). Mesmo entre empregados de diferentes posições ideológicas, a visão era de que existia uma coesão interna em torno do projeto nacionalista dos militares.

Essa visão estendida da fase heroica pode ter sido em função do momento em que foi feita a pesquisa de Barbosa (1996), de preparação para a abertura do mercado de telecomunicações. A expectativa, a incerteza e a ansiedade quanto ao futuro da empresa podem ter fundido o passado militar em um só, especialmente quando este é comparado à fase política, com suas variações de acordo com os partidos eleitos.

Embora o mito de origem se refira especificamente aos primeiros anos da empresa, a cultura nacionalista de construção e implantação vai se estender até o final do período militar, claramente pela relação entre o projeto militar de uma nação soberana e o papel das telecomunicações nesse projeto, tendo a Embratel a relevante missão de integradora do país. O mito de origem da Embratel, assim, vai servir de símbolo tanto para os empregados, quanto para a empresa e para o governo militar da capacidade do país em se construir uma nação desenvolvida, por meio do esforço de engenheiros brasileiros que, com sua agência e espírito empreendedor, vão deixar um passado de atraso e subdesenvolvimento para trás.

#### 4.2.2.

#### A ditadura e o bom militar

‘Eu tenho muitas críticas ao período militar, quando tivemos 21 anos de ditadura, mas nesse período, em termos de telecomunicações, eu tiro o chapéu para eles. Eles fizeram uma obra excelente, porque usavam o princípio do Marechal Rondon, que era "integrar para não entregar". Eles queriam integrar as telecomunicações para garantir a soberania nacional, eles tinham essa ideia que era muito boa. Além do fato de poderem saber o que estava acontecendo em cada lugar, para não perder o poder. Também tinha isso’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Quando eu entrei na Embratel, o presidente, toda a diretoria era militar. Era época da revolução. Em 1967, todo o pessoal que veio da Petrobras, que trabalhava no setor de comunicações da Petrobras, formou a diretoria da Embratel. Eram militares, mas eram gente muito boa, não tinha nada contra eles, não’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

‘A Embratel, nesse ponto, deu muita sorte, porque eram militares, competentes e que vestiram a camisa da Embratel. Vestiram. Eram militares nacionalistas, está entendendo? Há militares nacionalistas que nós temos que respeitar’ (Telmo, 1, 1945, engenheiro, 1970, 28).

‘Havia militar, mas era pessoal capacitado. As diretorias da Embratel foram de gente realmente capaz, quase todos funcionários da empresa. Só a partir do Collor ou do Fernando Henrique é que começou a ter pessoas um pouco estranhas ao setor. As pessoas às vezes falam que era uma empresa que tinha muito militar. Tinha forte presença militar, tinha filhos de militares... Mas eu digo o seguinte: tinha muita gente de competência. Não é porque é militar, mas tinha muita gente de competência’ (Antônio Fernando, 1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25).

Conforme visto, a fase desbravadora permitiu a formação de uma cultura de construção nacional bastante positiva para os empregados da Embratel, criando um sentido para o trabalho para além do escopo da empresa, reforçando sentimentos de participação no desenvolvimento do país. Não obstante, era uma ditadura militar e vista por parte da sociedade brasileira no período (e nos dias de hoje) como algo a ser questionado em função de práticas autoritárias, violentas e de repressão. Os fragmentos de narrativa acima têm implícito o aspecto negativo que uma gestão militar poderia ter significado durante o período de ditadura. Por conseguinte, há uma necessidade de diferenciação dos militares da Embratel em relação ao imaginário do militar dessa época: ‘eram militares, *mas* eram gente muito boa’; ‘A Embratel, nesse ponto, *deu muita sorte*.’

Por ter sido um período tanto de repressão quanto de florescimento da Embratel e das telecomunicações no país, como mostra o comentário de Lacerda, há uma ambiguidade por parte dos empregados-fundadores na sua relação com o passado militar. A frase ‘há militares nacionalistas que nós temos que respeitar’

revela ademais o ponto em comum dos militares com o narrador, o fato desses militares serem nacionalistas que, apesar da forma de nacionalismo tomada, por meio de uma ditadura, seria algo a ser considerado. Assim, a despeito da figura do militar na ditadura, esses que estavam na Embratel seriam dignos de respeito.

Essa ambiguidade foi igualmente destacada nos anos 1990 por Barbosa (1996), que observou o reconhecimento por parte dos empregados de que a empresa havia sido estruturada conforme uma organização militar: a divisão em distritos, a rígida hierarquia, o vocabulário, as cores. A constatação dessa presença militar na empresa era utilizada para “justificar certos procedimentos e atitudes interpretados como negativos. Por outro lado, este período é considerado, do ponto de vista simbólico, a fase áurea da empresa” (Barbosa 1996, p.15).

Para os empregados-fundadores, no entanto, a forma com que lidam no presente com a glorificação de uma época áurea é por meio da diminuição da presença militar; seja pela associação de características organizacionais como rigidez das normas, dos procedimentos, dos manuais, a traços típicos de empresas de engenharia, em oposição a organizações militares; seja pela ênfase na identidade engenheira dos militares engenheiros, em oposição à identidade militar. Por fim, como era inegável a presença de militares em toda a empresa, inclusive em áreas não técnicas, a representação dos militares Embratelinos por parte dos empregados-fundadores é a de uma categoria à parte das representações comuns do militar da ditadura e do militar “chave-de-galão”; assim, os militares que trabalhavam na Embratel se encaixavam na categoria dos ‘nacionalistas’, dos ‘gente boa’, como visto nos fragmentos de narrativa no início da seção.

Não se pretende aqui, é bom deixar claro, assumir que os militares fossem e sejam um grupo homogêneo, o que tornaria a representação dos militares Embratelinos como algo exótico. É evidente que, dentro das Forças Armadas, coexistam indivíduos com diferentes posições ideológicas e formas de pensar e agir. No entanto, o que se pretende destacar é que, ao contrário das representações comuns que se faz do militar na sociedade brasileira, uma representação alternativa foi enfatizada pelos Embratelinos para dar sentido à sua experiência de trabalho nos primeiros anos da empresa.

Além de uma representação mais comum do militar da ditadura, contrária aos ‘gente boa’, com o obediência cego às ordens de superiores, a rigidez nos seguimentos de normas e regras e o autoritarismo, há também uma representação

sobre a organização militar de uma forma geral que se contrapõe à de uma gestão organizacional mais moderna, menos burocrática. Por exemplo, quando questionados acerca da presença militar no sentido de hierarquia e tomada de decisões, muitos dos empregados-fundadores negam uma influência militar realçando o caráter aberto e informal da empresa nos primeiros anos, quando as decisões de engenharia eram geralmente delegadas ao pessoal técnico e havia uma maior aproximação entre os engenheiros e a diretoria. Não que isso tenha durado todo o período militar da empresa; no entanto, essa primeira impressão é reforçada pelos empregados-fundadores, como mostram os fragmentos abaixo:

‘Um presidente da Embratel que foi ótimo, o general Galvão, entrava junto com a gente nos elevadores da Embratel, cumprimentava um a um. Nunca me esqueço disso, nós achávamos um barato ele entrar junto com a gente, cumprimentar. Depois, eles só entravam no elevador privativo deles, iam direto para a diretoria, não falavam com ninguém. Mas no começo, não, era uma coisa bem informal.

Eu acho que era uma empresa de engenharia mesmo. Nós não víamos toque de recolher, não tinha essas formalidades, não tinha’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Eu peguei a empresa muito pequena. Nunca senti nenhuma limitação de falar com ninguém. Quer dizer, não é que eles estivessem disponíveis a qualquer hora, não era isso. Mas a coisa não era tão hierarquizada, tão limitada. Era uma empresa bem aberta, até muito aberta. E os militares, vamos dizer assim, nós demos sorte porque eram pessoas que vinham da Petrobras, pessoas que já tinham algum contato com uma empresa pública. E eles nos tratavam muito bem, não tinha esse negócio de chave de galão, não tinha nada disso. Era tudo resolvido civilizadamente, tudo dentro das coisas que deviam ser feitas.

Os militares eram, de um modo geral, com algumas exceções, pessoas de cabeça muito aberta. Não tinha aquele negócio de "Eu estou dando a ordem, obedeça." Era tudo sempre tratado do ponto de vista técnico. Pelo menos no meu nível de chefia, as coisas eram discutidas assim. Eles respeitavam muito o conhecimento dos empregados’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

As representações típicas de uma gestão militar como toque de recolher, chave de galão (uso do cargo ou da patente militar para impor determinadas decisões que não respeitassem as decisões técnicas), rigidez, hierarquia, formalidade, empresa fechada (em oposição à ‘empresa aberta’ mencionada por Lobo) são mencionadas para realçar como a Embratel da época se distanciava delas, desvinculando a Embratel de uma organização tipicamente militar. É importante observar como essas reflexões ocorreram durante o encontro de história oral, como resposta à pergunta da pesquisadora sobre a influência militar

na empresa, de forma que as representações dos narradores quanto ao que constituía uma organização militar foram emergindo durante suas reflexões.

O uso mais uma vez da palavra ‘sorte’ no fragmento de narrativa de Lobo indica que a representação dos militares na época (e no presente) seria tudo menos positiva, tanto pela característica repressora do período, que poderia ter se disseminado pela empresa, quanto pela rigidez de uma organização militar, que permite pouca participação das hierarquias mais baixas nas decisões. O fato de os diretores serem oriundos da Petrobrás, como argumenta Lobo, fez com que esses militares tivessem, além da própria cultura militar, uma cultura de empresa, que poderia ter se sobreposto à cultura militar. Outra frase interessante utilizada foi ‘era tudo resolvido civilizadamente’. A palavra ‘civilizadamente’ pode ser interpretada pelo seu radical, civil, que pode ser contraposto ao militar; nesse sentido, tudo era resolvido de forma civil, e não militar. Se interpretada como “de forma civilizada,” remete à uma maneira cortês, educada de agir. Isso indica que o esperado de uma gestão militar fosse o contrário dessa forma cortês, possivelmente com o uso do galão ou da força. Nesse sentido, se a representação dos militares da época no geral era negativa, de uso da força, os militares da Embratel que trabalharam nesse período de fato eram vistos como realmente diferenciados, daí a ‘sorte’ da Embratel.

Ainda no fragmento de Lobo, é interessante notar a frase ‘Os militares eram, de um modo geral, com algumas exceções, pessoas de cabeça muito aberta’. A ‘cabeça aberta’ aqui provavelmente se refere à representação dos militares de seguirem rígidas regras e procedimentos, sem contestação a decisões das chefias que talvez não fossem as melhores. O interessante, no entanto, é o comentário ‘com algumas exceções’, o que revela que pelo menos um militar não se conformava à representação de ‘bom militar’ dos empregados-fundadores. De fato, outro narrador, Lacerda, em sua narrativa, conta como sua carreira foi afetada durante a gestão militar pela “chave de galão” de um militar que posteriormente viria a se envolver com política.

Outra forma utilizada pelos empregados-fundadores para minimizar uma cultura militar dentro da empresa e legitimar a presença de militares na empresa é a sobreposição da identidade engenheira à identidade militar, além de enfatizarem uma demonstrada reverência dos militares aos engenheiros que lidavam diretamente com tecnologia:

‘Os militares da Embratel eram técnicos, vinham do IME. A implantação da Embratel foi feita por esse pessoal técnico. Tinha muito civil também porque, por exemplo, a minha turma de engenharia da PUC foi quase toda absorvida pela Embratel. (...) Os militares ficavam em algumas posições de chefia, mas você não podia dizer: “Esse cara não entende nada.” Como, por exemplo, agora, pegaram um Ministro da Saúde, General, e puseram em um cargo que deveria ser de uma pessoa técnica do setor da saúde. Isso, eu não me lembro de ter acontecido na Embratel’ (Talía, 1, 1944, engenheira, 1972, 31).

‘Os militares que entraram, que foram chefe de departamento, eram todos qualificados, com muitos cursos no exterior, muitos cursos no MIT, cursos nos Estados Unidos, cursos bons. Esse Haroldo Corrêa de Matos, que foi presidente da Embratel, foi meu professor de análise de sistema. Um professor excelente. Então quando ele aparece como presidente, você respeita porque sabe que ele conhece. Não eram pessoas colocadas só por serem meramente militares. Eram militares com formação em telecomunicações’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Eles (os militares), inclusive, tinham uma grande admiração pelo corpo técnico da Embratel. Teve uma época que o departamento onde eu trabalhava contratou uma consultoria para fazer uma análise da estrutura do departamento, acho que na década de 80. Esse pessoal era um pessoal acadêmico, que entrevistou todos os chefes de divisão, chefes de departamento e diretores e fizeram um relatório. (...) Eu achei interessante que eles detectaram que o valor mais alto dentro da área de engenharia era competência técnica. Nas entrevistas, o (Coronel) Olival Mantovanelli, que era diretor de engenharia, confessou ao consultor que ele tinha inveja do pessoal que estava trabalhando lá embaixo porque eles estavam trabalhando com tecnologia’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

O fragmento de narrativa de Talía é interessante por mostrar como o fato de serem militares não os posicionava como leigos no setor já que, mesmo ocupando cargos de chefia e não técnicos, eles eram engenheiros, qualificando-os para as posições de chefia. O terceiro narrador ainda coloca que, mesmo em posições executivas, os militares se comportavam como engenheiros, “invejando” e admirando o trabalho daqueles que lidavam diretamente com a tecnologia. A narrativa de Talía, primeira engenheira da empresa,<sup>17</sup> diferencia ainda mais os militares da Embratel ao relacionar a atitude desses militares aos do presente, condenados por uma parcela da população.

<sup>17</sup> De acordo com Talía, em 1972, quando entrou na Embratel, existia uma lista de 33 cargos que não podiam ser ocupados por mulheres, dentre eles, o de engenheira. E não era só a Embratel: quando a narradora iniciou sua carreira na IBM, em 1969, teria sido o primeiro ano em que a IBM admitia mulheres. No mesmo ano ela havia passado para o concurso do Serpro e não havia sido admitida pelo mesmo motivo. Talía só foi admitida na Embratel porque entrou para o cargo de analista de sistemas, profissão nascente na época e, portanto, não constante da lista de 33 cargos não permitidos para mulheres. Foi só a partir do ano de 1973, sob a diretoria de Eduardo Pontual na administração, que essa lista finalmente deixou de existir.

Outro narrador, Okura (1, 1942, engenheiro, 1968, 42) enfatiza o respeito que os militares possuíam em relação ao conhecimento técnico dos engenheiros, de forma que, ao ser questionado sobre a militarização da empresa, se hierarquizada ou não, o narrador responde: ‘Eu acho que era hierarquizada. Sem dúvida nenhuma, havia aquela hierarquia. Mas na parte técnica, eu diria que nem tanto’. Ou seja, a hierarquia valia para as outras áreas da empresa, ao passo que, para a área técnica, as decisões dos engenheiros “de baixo,” pelo profundo conhecimento que possuíam das tecnologias, era respeitado ao ponto de poderem contrariar ordens vindas da diretoria: ‘O pessoal técnico tinha, na época, voz perante o pessoal. Apesar da imposição (da diretoria sobre a implantação de uma determinada tecnologia), nós tínhamos *know how* para poder chegar e refutar. Tudo isso foram coisas que nós criamos com o tempo’.

Nota-se que, mesmo engenheiros, a maior parte dos militares que atuavam na empresa ocupavam cargos de chefia e respeitavam as decisões técnicas dos engenheiros. A distinção entre chefia/gerente e técnico é importante na identidade engenheira, como será visto mais à frente, de forma que é necessário destacar que, embora a identidade engenheira desses militares fosse importante, ela não chegava ao nível técnico, de lidar diretamente com tecnologia, como sugere um narrador:

‘O problema daquela época era que faltava engenheiro de nível. Muitos militares foram para lá para fazer o quê? Gerência. Na parte técnica não foram tolos de colocar militares’ (Grasso, 1, 1945, engenheiro, 1969, 14).

Assim, há uma ambiguidade por parte dos empregados-fundadores em relação aos militares em cargos de chefia. Ao mesmo tempo em que a identidade engenheira é reforçada para legitimar a presença deles na empresa, essa identidade é “diminuída” pela ocupação de postos de chefia, o que os enquadrava como desconhecedores das novas tecnologias de telecomunicações que surgiam na época e que possibilitaram o “salto” das telecomunicações no país.

Esse enquadramento dos militares como engenheiros se dá, assim, tanto por uma necessidade de desvinculação aos militares da repressão, quanto para desassociá-los da representação dos políticos, que ocupariam o setor depois da redemocratização. A representação comum da ocupação de cargos de empresas estatais durante a fase política será uma de pessoas desqualificadas e desvinculadas ao setor que estariam nos cargos apenas por estarem associadas ao

partido vencedor. O principal exemplo utilizado para essa representação é o do político Antônio Carlos Magalhães, formado em Medicina, e que foi o primeiro Ministro das Comunicações depois da ditadura militar, durante o governo Sarney. Assim, no fragmento de narrativa mais acima de Talia, ao trazer a situação do atual governo de Jair Bolsonaro de colocar um general da ativa sem formação na área de saúde para comandar o Ministério da Saúde, a narradora mostra que os militares da Embratel daquela época, apesar de ocuparem cargos de chefia, eram capacitados para tal, por serem engenheiros.

Nesse sentido, a representação dos militares da Embratel era uma que os distinguia dos militares da repressão, pois eram engenheiros em posições de chefia e acatavam as decisões dos técnicos; ademais, essa representação os distinguia dos políticos que vieram a seguir, indivíduos desqualificados tecnicamente para ocuparem cargos no setor.

A presença militar, na época, não se restringia às áreas técnicas. Como mostra o fragmento de narrativa abaixo:

‘Tinha bastante militar. Não no meu nível. No nível operacional, engenheiro militar, na verdade, entraram apenas dois caras nessa divisão de multiplex cabos. Mas, fora eles, só tinha militares de nível de departamento para cima (cargos de gerência). E eram todos engenheiros. Quer dizer, a maioria era, mas existiam alguns que precisaram inventar um cargo de nível superior, o ATA – Assistente Técnico Administrativo - que era para esses militares que não tinham formação em engenharia. Então esses militares tinham esse limbo para poder entrar como nível superior. Por exemplo, tinha o “Confere com o Original.” O “Confere com o Original” era o secretário do presidente que era um Coronel do Exército e o que ele fazia era pegar os documentos da diretoria e, depois de tiradas cópias, ele colocava um carimbo, “confere com o original,” e dava uma rubrica. Então a gente o chamava de “Confere com o Original.” Tinha sim alguns caras desse tipo, mas tinha vários militares em postos de gerência’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30)

O relato de James mostra que havia de fato bastante militares na empresa e que a empresa também funcionava como uma espécie de “cabide de emprego” para os militares no comando. Ainda assim, as representações dos militares que trabalhavam na Embratel por parte dos empregados-fundadores – os gente boa, os nacionalistas, os que tinham admiração pelos técnicos, os próprios técnicos, o executivo que cumprimentava a todos – compartilham o aspecto positivo da figura do militar na Embratel, criando um mito, uma crença que gira em torno desse



militar Embratelino como o “bom militar,” muito diferente da representação usual do militar da época da ditadura.

Os mitos em uma organização carregam um sistema de valores, de significados que servem como vínculo do indivíduo à comunidade, ao mesmo tempo em que dão sentido às carreiras e às vidas dos indivíduos e respondem questões existenciais (Gabriel, 1991a). Ademais, os mitos podem ser uma forma simbólica dos indivíduos lidarem com as emoções que o ambiente de trabalho e as carreiras proporcionam às vidas dos trabalhadores (Gabriel, 1991b). O mito do bom militar pode ilustrar o desejo dos empregados-fundadores de dissociar a fase áurea da sua experiência de trabalho da fase mais repressiva da ditadura militar e, assim, não gerar dúvidas quanto à participação da empresa apenas nos aspectos positivos do regime. Ao mesmo tempo, esse mito caracteriza esses militares no comando como distintos aos políticos que irão ocupar o poder na fase seguinte, por colocarem o conhecimento técnico acima da patente. Assim, o bom militar remete ao lado altruísta do regime militar, de construção de uma nação desenvolvida, de um bem coletivo, e significa que esses empregados-fundadores não faziam parte do governo *per se*, nem coadunavam com o regime político.

Talvez o nome que mais incorpore o mito do “bom militar” tenha sido o de Olival Mantovanelli, Coronel formado pelo IME, já falecido, mencionado anteriormente por ‘ter inveja dos técnicos’ e por ‘tirar o revólver para mostrar autoridade.’ Mantovanelli é lembrado por muitos por sua atitude de apoio aos empregados. Um empregado do segundo grupo da pesquisa, por exemplo, cita o Coronel como ‘um ícone, um cara muito condescendente, muito puro, muito agradável, um cara bom’. Tão bom ao ponto de, na época da greve da VICOM, quando já era diretor, apoiar os grevistas contra a decisão da empresa de quebrar parcialmente o monopólio da empresa na área de transmissão de dados. Um empregado-fundador exalta as qualidades do Coronel, quando este o apoia em uma imposição da Telebrás para a adoção de uma tecnologia de desempenho duvidoso:

‘O meu chefe de departamento me apoiou nesse negócio também. O meu chefe de departamento - que era um militar - aliás, você já ouviu falar no Mantovanelli? Ele era militar, mas excepcional. É um cara que realmente tem que tirar o chapéu. Uma pessoa assim de alto nível. Bem, eu sei que ele me apoiou totalmente’ (Okura, 1, 1942, engenheiro, 1968, 42).

Novamente, a exaltação a Mantovanelli é precedida por um “mas” – ‘ele era militar, *mas* excepcional.’ Outro empregado do segundo grupo de narradores, apesar de mostrar o perfil diversos dos militares da Embratel, menciona o Coronel:

‘Tinha pessoas com perfil autoritário, aquele estereótipo do militar, mas nem todo militar é assim. Eu tenho amigos militares que são ótimas pessoas, e tinha pessoas maravilhosas, tipo o Mantovanelli, que era Coronel do Exército. O Mantovanelli era uma dama. Inteligentíssimo. Então, todos os lados que você andasse na empresa, você encontraria ou militares ou apadrinhado de militar. Filho do General, filho do Almirante, sobrinho do Coronel’ (René Pestre, 1, 1954, engenheiro, 1977, 39).

Uma forma de mostrar a delicadeza e a gentileza de um indivíduo, qualidades consideradas tipicamente femininas pela nossa sociedade, é chamá-lo pelo adjetivo de ‘dama’, como o narrador acima o faz. No entanto, René, que entrou no segundo grupo de empregados da pesquisa, no período de 1975 a 1984, mostra como tipos como Mantovanelli eram um dos vários tipos de militares existentes na Embratel quando da sua entrada na empresa, mencionando inclusive o perfil autoritário, ‘aquele estereótipo do militar’.

A redução da presença militar ao “bom militar” pelos empregados-fundadores pode ser percebida quando contraposta à lembrança do segundo grupo de empregados. De fato, é interessante observar como, comparados aos empregados-fundadores, a presença militar para os empregados do segundo grupo era bastante destacada, tanto em relação a aspectos positivos (empresa organizada, eficiente), quanto aos negativos (hierarquia, excesso de rigidez). Alguns enfatizaram a questão da hierarquia, outros a estrutura, outros ainda o nepotismo e o assédio moral, além de relatarem a presença de uma Assessoria de Segurança e Informação (ASI), braço do Serviço Nacional de Informações (SNI) presente em diversos órgãos e empresas públicas, como Correios, Petrobras, Universidades federais, entre outros (Samways, 2013). Embora os empregados-fundadores tenham mencionado a ASI e a entrevista pela qual todos os empregados tinham que passar no processo de seleção, os relatos são feitos de forma mais pitoresca, sem muita ênfase na sensação de vigilância que a presença desse órgão poderia causar na experiência de trabalho. O único relato entre os empregados-fundadores

que deu mostras do que acontecia no Brasil no período em termos de ditadura foi o de Talia, que trabalhava na área de processamento dos dados das ligações interurbanas e internacionais:

‘O que teve de desagradável na ditadura foi quando, a partir de solicitações da Assessoria de Informações (todas as estatais tinham), começaram a pedir informações, “quem ligou para tal número em Recife e tal, tal?” Isso foi muito estressante porque eu nunca forneci. Combinava com os colegas: “Vamos dizer que isso nós não conseguimos fazer no processamento.” Se você desse a informação, uma pessoa poderia ir presa, poderia ser torturada, entendeu? Essa história de que não teve tortura é a narrativa de umas pessoas que nós conhecemos hoje. Mas foi uma barra pesada, muito estressante. (...).

De um modo geral, na época da ditadura nós tínhamos cuidado com quem falávamos. Eventualmente, podia aparecer alguém de quem desconfiávamos que estivesse fazendo alguma espionagem. Nessa época, tanto no Dentel (onde trabalhei também) quanto na Embratel, nós tínhamos cuidado. Mas na Embratel houve esse tipo de solicitação. Isso foi desagradável. Mas o ambiente da empresa, de modo geral era muito bom, os colegas, a Embratel era muito boa de trabalhar’ (Talia, 1, 1944, engenheira, 1972, 31).

Assim, embora esses aspectos existissem dentro da empresa, eles não compuseram a experiência principal guardada na memória dos empregados-fundadores, visível no último comentário de Talia quanto ao ambiente da empresa.

Ao contrário dos empregados-fundadores, a experiência do início da Embratel em suas carreiras para os que entraram no período de 1975 a 1984 é marcada pela militarização da empresa. Essa diferença de opinião quanto à militarização por parte dos empregados-fundadores em relação aos grupos que entraram posteriormente pode guardar relação com o tamanho da empresa na época da fundação. Por ser uma empresa ainda nascente, com menos níveis decisórios, menos especializações e menos áreas, ela poderia ser de fato menos hierárquica e menos semelhante às organizações militares. Ou ainda pode estar associado ao fato de que, na época, a estrutura mais comum de organização de uma empresa fosse a hierárquica e mais rígida, com pouca participação dos empregados nas decisões e maior burocracia, como bem lembra a narradora Ana Rosa. Outra explicação pode ser o fato de os empregados-fundadores terem iniciado sua vida profissional no início da ditadura, e o questionamento da presença de militares ainda não se fizesse tão presente quanto na geração seguinte. Ademais, a presença de militares em empresas privadas do setor era comum, como lembra Márcio Macedo (3, 1949, engenheiro, 1986, 12), que começou a

trabalhar no setor em 1972 em uma empresa privada, onde trabalhou por 14 anos antes de entrar na Embratel e depois ainda trabalhou 17 anos na Anatel:

Márcio: Eu trabalhei nessa empresa chamada Unitel, que era muito boa. Até meu primeiro chefe que - naquela época, todos os chefes eram militares - era um Coronel, mas, olha, foi das pessoas mais inteligentes que eu conheci.

Patricia: Era uma empresa privada e mesmo assim havia militares?

Márcio: Mas, veja, nós estávamos na suposta ditadura militar - que foi ditadura, mas não foi. Quem está no poder puxa farinha para ele, não é? Então todos os postos importantes nas empresas naquela época, mesmo na iniciativa privada, eram ocupados por militares.

Nesse sentido, o narrador normaliza a presença de militares nas chefias inclusive de empresas privadas, ao contrário das gerações posteriores, que passarão a questionar a ditadura e a presença de militares na empresa. Ademais, a fase em que o segundo grupo entrou na empresa já era de desgaste do modelo militar, com o aumento da insatisfação popular quanto ao regime em vigor, o que pode explicar a associação da Embratel por esses empregados à uma estrutura militar, dada a presença de vários deles na empresa, como pode ser observado nos fragmentos de narrativa abaixo:

‘Eu fiz estágio em 76, aí eu entrei efetivada em 77. A ditadura estava matando um monte de gente. A Embratel era uma empresa militar e a área onde entrei, onde estava começando o embrião da informática, era área de segurança nacional’ (Anamaria Nabuco, 2, 1954, engenheira, 1977, 37).

‘Durante a maior parte do tempo a Embratel esteve estatal, e tinha governo militar. Ela era uma empresa que parecia um órgão militar também, porque os militares que fundaram a Embratel trouxeram todo aquele conhecimento e práticas como tem nas Forças Armadas, como manuais de serviço, manual para tudo, normas e métodos, norma para tudo. Norma de material, norma de pessoal, norma comercial, norma técnica, norma de tudo’ (Anônimo<sup>18</sup>).

‘Eu entrei na Embratel ainda dentro do contexto militar. Havia um monte de indicações, nepotismo, uma hierarquia extremamente rígida, um assédio moral que permeava a maioria dos processos na empresa, um assédio sexual que afrontava as relações de trabalho. Em termos de estágio, eu posso dizer claramente que havia coisas do tipo: pedir para estagiário entregar documento, tirar cópia de documento. Quer dizer, você está se formando e aí começam a te dar trabalhos de mensageiro, coisas desse tipo. E faziam de propósito, você via que as pessoas gostavam de fazer esse tipo de coisa. E isso era um exercício de poder, um exercício da hierarquia. E isso não eram necessariamente os chefes que faziam isso, os próprios funcionários

<sup>18</sup> Alguns narradores optaram por não serem identificados nas citações diretas.

faziam isso com os estagiários, ou seja, eles replicavam o modelo hierárquico. Rígido' (Luiz Sérgio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

'Era uma empresa militarizada, uma cultura militarizada? Era. Mas nunca teve problema. Porque era uma turminha séria. Preto no branco. Lógico que tinha aqueles costumes, por exemplo: carro, não chamávamos de carro. Era viatura. O nome das unidades de negócio: era distrito. Muitos dos meus gerentes, diretores, eram coronéis ou foram coronéis, aposentados. Mas eram pessoas super corretas. Então eram pessoas da área, competentes, muito bons gestores e seríssimos. Ela foi privatizada. Mas não foi porque teve outros problemas. Era porque era uma política do Brasil privatizar. Mas era uma empresa séria. A questão militar, que ela era militarizada, não denigre em nada, em nada' (Nelson Asfora, 2, 1958, engenheiro, 1982, 30).

'Tinha uma presença de militar muito grande e a empresa era militarizada. Ela não tinha símbolos militares, assim, explícitos. Mas a cultura militar era extremamente arraigada. A coisa do nacionalismo, de integrar o país inteiro e, por outro lado, disciplina e hierarquia. A estrutura da empresa era uma estrutura de Forças Armadas: tinha o Comando Supremo, tinha o Alto Comando, depois tinha as várias caixinhas dentro do organograma, era identificado por siglas, que só iniciados sabiam o que significava aquilo. O primeiro presidente, que realmente todo mundo lembra - todo mundo não, todo mundo que viveu aquela época - é o Galvão. Só que ele não é o Galvão: ele é o General Galvão. Numa empresa civil. Não era na Inbel, Indústria de Material Bélico. Era numa empresa civil vinculada ao Ministério das Comunicações e não ao Ministério da Defesa, e a principal liderança é chamada de General. Isso mostra o grau de entranhamento da cultura militar' (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

'Porque a gente vivia numa época também que a cultura gerencial era muito militarizada ainda. Ela tinha uma organização bastante eficiente, que eu acho que era culturalmente definida pela cultura militar' (Ana Rosa Chopard, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25).

'O DNA da Embratel era um DNA de militar, né? Muita hierarquia, então existia chefe de seção, chefe de divisão, chefe de departamento, o diretor - então tudo muito hierárquico, eram poucas mulheres que eram chefes' (Vania Helena, 2, 1956, engenheira, 1982, 37).

'Eu não via essa influência militar pela empresa. Eu sei o seguinte, que toda a parte organizacional veio das culturas dos militares, nós tínhamos todos os tomos da manutenção escrito e revisto periodicamente, era um processo bem completo como o pessoal faz hoje, mas a parte de documentação era muito bem-feita. Eu acho que isso veio dos militares, eu lembro que quando eu retornei para Salvador da sede, tive contato do pessoal da Telebahia e o engenheiro deles que ia lá ler o nosso manual perguntava: "pode dar?" Nós dávamos os tomos. Era uma coisa muito característica da Embratel mesmo, essa organização, não sei se existia outra empresa que tivesse essa organização, mas a Embratel era uma coisa dela mesma. Muito bem-organizada' (Rubens Adair, 2, 1953, engenheiro, 1975, 34).

'O que você podia associar a algo militar era a hierarquia, era uma hierarquia muito forte, muito formal. Além de ser muito grande, estrutura imensas, então a burocracia era grande. Mas não de uma forma negativa' (Anônimo).

'Os militares saíram, aquela turma que fazia do Centro de Processamento de Dados um quartel. Os indivíduos que estavam lá eram verdadeiros sargentos, mesmo os civis' (Anônimo).

Os fragmentos de narrativa acima mostram como, mesmo com diferentes opiniões sobre os militares dentro da empresa, a sua presença era destacada para esse grupo de empregados. Cada um vai interpretar a presença militar à sua maneira; uns vão destacar a hierarquia, outros a organização, a existência de uma grande quantidade de normas e manuais, os termos utilizados, as siglas, as disciplinas, a estrutura da empresa, o tratamento aos presidentes (*General Galvão*). Ainda há aqueles que vão destacar aspectos negativos, como o nepotismo, o uso da “chave de galão”, a ausência de mulheres em chefias, os gerentes como “sargentos,” cargo que costuma indicar autoritarismo, entre outros.

Claro que a sensação de empresa militarizada não é uma unanimidade para os narradores desse grupo; alguns com parentes militares ou que estudaram em escolas militares não associaram a cultura e a gestão da empresa como uma militar; e sim, como a de uma engenharia, pela organização e excesso de procedimentos e manuais. Muito dos narradores das regionais também relataram haver poucos militares na empresa, embora lembrem da presença de um ou outro. No entanto, grande parte deles, especialmente os da área de engenharia, destaca algum tipo de militarização na empresa, seja na gestão, seja na quantidade de militares. Outros, como Miguel Villardo, ainda relatam histórias contadas por antigos empregados sobre os ‘militares bons’:

‘Na época que eu entrei, tinha uma colega minha que falava muito neles (os militares que criaram a Embratel). General Galvão. Militares bons, eu vou colocar dessa maneira. Militares que tinham um projeto de Brasil. Um projeto de Brasil e projeto de Embratel, de telecomunicações. Aí depois eu acho que começou a rivalizar com a Telebrás. E aí o Ministro das Comunicações começava a privilegiar a Telebrás e não mais a Embratel. Eu acho que teve esse componente político aí’ (Miguel Villardo, 2, 1955, engenheiro, 1983, 29).

Os militares bons mencionados por Miguel estão associados a uma visão nacionalista tanto das telecomunicações quanto da empresa. Para ele, no entanto, a entrada da Telebrás vai acabar com essa visão positiva sobre os militares, já que a Embratel perde o protagonismo no setor.

Para os que entraram depois de 1985, essa percepção vai variar de acordo com a área de trabalho do narrador; alguns reportam o excesso de militares na empresa; outros, a quase inexistência deles, o que revela a forma paulatina com que os militares foram saindo da empresa após o fim do período militar.

De toda forma, a cultura militar esteve presente desde o início da empresa, especialmente no projeto de construção de uma nação desenvolvida, que vai guiar e dar sentido ao trabalho dos Embratelinos ainda por algumas décadas. Outra cultura que vai se formar resultante do contexto da época é a de excelência técnica. Essa cultura é derivada tanto da escassez de mão-de-obra sênior qualificada, com prática nas novas tecnologias de telecomunicações que surgiam na época, quanto da solução dada pela diretoria técnica da Embratel, oriunda da diretoria de comunicações da Petrobrás, para a falta de experiência prática no setor.

#### **4.2.3.**

#### **Embratel como empresa de engenharia nacional de excelência técnica**

Um dos primeiros desafios da Embratel para a construção do SNT foi a contratação dos quadros técnicos da empresa, dada a escassez de engenheiros com prática de telecomunicações no país. Penna (2009), um Embratelino, lembra da importância da presença nacional de fabricantes estrangeiros de equipamentos de telecomunicações, como a Ericsson, a Imbelsa, subsidiária da Philips, e a Standard Electric S.A (SESA). Muitos dos profissionais que trabalhavam nessas empresas posteriormente vieram integrar o quadro técnico da Embratel. Além dessas empresas, havia o CETUC (Centro de Estudos em Telecomunicações) da PUC-Rio, criado em 1965, responsável pela formação especializada na área.

Os militares notadamente tiveram um papel fundamental no preenchimento inicial desses quadros, sendo grande parte da mão-de-obra que constituiria a Embratel oriunda das Escolas Técnicas das Forças Armadas já que, as primeiras escolas civis de engenharia de comunicação iriam surgir no Brasil apenas na década de 1960 (Mathias, 2004). Escolas como o Instituto Militar de Engenharia (IME) e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) funcionaram como celeiro para mão-de-obra da Embratel, de acordo com Blajberg (2006), por especialmente não existir, no passado, demanda por especialistas civis na área, dada a precariedade do setor:

Assim, também por ter o domínio do conhecimento, as Forças Armadas acabaram por orientar sobremaneira não só as decisões, mas também a formação dos civis que assumiriam o controle na área. O problema era que até o final dos anos 60

ainda não se havia formado uma massa crítica de executivos e técnicos civis em número suficiente, o que veio a ocorrer progressiva e naturalmente nos anos seguintes, levando naturalmente a substituição dos militares, através de uma conjugação de fatores ligados a competição e aposentadoria. (...) A predominância em cargos de áreas técnicas e executivas das Telecomunicações da época, era de engenheiros. As decisões eram formuladas e implementadas por um conjunto pequeno mas bem-preparado de técnicos, os quais muitas vezes eram militares engenheiros (Blajberg, 2006, p. 36).

De fato, muitas das narrativas dos empregados-fundadores mostram a escassez e a novidade dos cursos de eletrônica. Alguns se lembram que apenas o IME e o ITA possuíam formação em eletrônica; a maior parte dos cursos de outras universidades era de engenheiro eletricista com especialização em eletrônica/telecomunicações. Um dos empregados-fundadores, Vargas (1, 1948, engenheiro, 34), argumenta ter sido da primeira turma formada de engenharia de telecomunicações no Brasil, na UFF, já em 1971<sup>19</sup>. Penna (2009) lembra do alto nível de qualidade da base teórica dada nessas universidades, equivalente às estrangeiras. Para o autor, no entanto, a parte prática era insuficiente, já que poucas universidades possuíam recursos suficientes para montar laboratórios de ponta. Grasso (1, 1945, engenheiro, 1969, 14) e James (1, 1943, engenheiro, 1969, 30) lembram que esse era um dos diferenciais do ITA, onde ambos se formaram. O ITA possuía um laboratório de excelência, além de professores do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) cujos salários eram pagos pela agência americana USAID, em um contexto de hegemonia norte-americana na América Latina (Ribeiro, 2009).

Por ser uma empresa pública (mais tarde ela viria se tornar uma empresa de economia mista) de grande autonomia, seus quadros foram preenchidos por meio de seleção à semelhança do setor privado, sem concurso público, dando preferência a escolas renomadas:

‘Eu sei que concentrava (a admissão de engenheiros) em ITA, IME, PUC e Nacional de Engenharia. Se você fosse formado em outra faculdade, já era complicado de entrar. E dos meus professores na PUC, muitos eram engenheiros militares. Depois entraram na Embratel como chefes de departamento’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

---

<sup>19</sup> No entanto, a UFF diz ter sido em 1966 a formação de sua primeira turma de engenharia de telecomunicações, enquanto o Instituto Nacional de Telecomunicações – Inatel - afirma em seu site ter sido o primeiro curso de engenharia de telecomunicações do país, criado em 1965.



A presença militar na empresa, assim, é considerada algo quase como “natural” pelos empregados-fundadores. Para estes, a ocupação dos postos executivos da empresa por militares da reserva era justificada pelo expertise das Forças Armadas na área de comunicações e, à vista disso, a identidade de engenheiro se sobrepunha à identidade militar, conforme visto na seção anterior.

#### **4.2.3.1.**

#### **Superioridade técnica oriunda de treinamento dos engenheiros no exterior**

As narrativas sobre a falta de experiência prática na época foram bastante salientes por parte de alguns dos empregados-fundadores. Não que a falta de conhecimento prático por parte de jovens recém-formados em qualquer profissão seja algo incomum. No entanto, a condução do trabalho nesses casos costuma ser feita por meio da orientação de pessoas mais sêniores na empresa, que passam seu conhecimento para os mais novos. Para os empregados-fundadores da área de engenharia, a fase desbravadora foi de intenso aprendizado conjunto, já que os engenheiros militares que constituíram as primeiras chefias da empresa eram versados nas antigas tecnologias, mas não nas novas que estavam sendo adquiridas pela empresa.

Pela escassez de mão-de-obra qualificada sênior em engenharia eletrônica, os jovens engenheiros contratados de escolas como IME, ITA, PUC-Rio e Nacional se viam, por conseguinte, com uma responsabilidade acima da média do que se costuma esperar de engenheiros recém-formados. É preciso destacar que o primeiro emprego é uma experiência particularmente importante na carreira de qualquer profissional, especialmente por socializá-lo em um ambiente desconhecido, internalizando regras de conduta, valores de trabalho, visão ética e mesmo uma atitude em relação à organização. Muitos carregam consigo condutas de trabalho aprendidas em seus primeiros empregos.

Ao falarem sobre suas trajetórias na empresa, muitos empregados-fundadores frisaram a sua inexperiência e falta de conhecimento prático, e a forma com que conseguiram superar suas frustrações oriundas dessa primeira experiência de trabalho:

‘Eu fui a várias reuniões com o Rosário<sup>20</sup> sobre negócios novíssimos que estávamos implantando, sobre tecnologia novíssimas. Tinha muita discussão. Eu, com 24 anos, estava no mesmo pé do diretor. Ninguém entendia o negócio e eu tentando entender...e o pessoal esperava que eu resolvesse coisas novíssimas’ (Grasso, 1, 1945, engenheiro, 1969, 12).

‘Eu trabalhei muito tempo com o Thales<sup>21</sup>; nós entramos no mesmo dia na Embratel para trabalhar. Eu não conhecia nada de equipamento multiplex, nunca tinha visto um multiplex na vida. E o meu primeiro trabalho, junto com o Thales, foi julgar uma concorrência em que entrava equipamentos multiplex. Aí eu tive que pegar os manuais da proposta do fabricante para estudar multiplex. Eu era um zero à esquerda em termos de multiplex. A minha formação tinha sido eletrônica, circuito, mas não tinha nada de telecomunicações, na época não existia curso de telecomunicações’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 34).

‘Eu me achava um cara sem experiência - e era mesmo, um cara muito sem experiência. Só que, logo no primeiro mês que eu estava lá, eu fui mandado para Belo Horizonte para fazer teste com um grupo de pessoas muito mais antigas que eu – quer dizer, ‘muito mais antigas’... talvez 2 ou 3 anos a mais do que eu. Eles usavam procedimentos de teste copiados da NEC e da NTT, que era a empresa de telecomunicações japonesa. Quando eles começaram a fazer o teste, eu percebi que este não tinha lógica; mas eu não quis falar porque eu não tinha experiência nenhuma. Mas o teste não dava certo. Os caras ficavam, “ih, mas não está funcionando.” Aí eu resolvi falar: “mas espera aí, eu acho que está errado esse procedimento.” “Mas como está errado?” Aí um deles falou, “deixa ele falar.” Eu disse como eu achava que era, porque era uma base lógica. Eu me baseei em um raciocínio do porquê do teste e do porquê era feito daquela maneira. Eles simplesmente copiavam sem entender’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

Pelos fragmentos de narrativa, não é difícil imaginar o estado de ansiedade na época enfrentado por esses engenheiros recém-formados. Como argumenta um dos narradores, ao contrário do trabalho gerencial que, ‘com um pouco de bom senso e conhecimento, você consegue ter um desempenho razoável; na engenharia, se você não conhecer, você não faz, não tem jeito. Você não faz’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 34). A expectativa da diretoria que pouco sabia sobre as novas tecnologias e que confiava nos engenheiros recém-contratados para trazer respostas para questões tecnológicas; a pressão para julgar uma concorrência de equipamentos desconhecidos, a cópia cega de procedimentos de empresas estrangeiras que não funcionavam nos testes nacionais; todas essas situações revelam o estado de espírito de jovens que entraram na empresa com uma idade média de 25 anos, recém-saídos da faculdade. Particularmente, a

<sup>20</sup> Lourival Ribeiro do Rosário Silva, diretor de desenvolvimento da Embratel (1967-1972).

<sup>21</sup> Thales Justa de Almeida Simões.

história de James se mostra como uma história épica que será analisada mais à frente, mas que compõe a experiência de trabalho nessa época.

A diretoria técnica da empresa estabeleceu uma forma de trabalho que, combinado aos procedimentos de engenharia trazidos da Petrobrás, de onde veio a segunda diretoria da empresa, conseguiu formar um corpo técnico de bastante qualidade. Por ela, os engenheiros recém-formados selecionados nas melhores universidades (e não via concurso público) atendiam a cursos e seminários, grande parte destes ministrados pelos fabricantes de equipamentos de telecomunicações. A compra dos equipamentos para a construção da extensa rede que se formava era feita por meio de licitação que, para James (1, 1943, engenheiro, 1969, 30), ‘levava muito em conta a parte técnica; não era ‘o menor preço ganha.’ Porque o período de amortização dos equipamentos era 20 anos, então ele tinha que ser um equipamento muito bem-feito’. É importante lembrar que essas empresas, na época, operavam como empresas privadas, de forma que suas compras não obedeciam às rígidas regras da administração pública direta, mas às regras de engenheiros preocupados com a qualidade dos equipamentos, além do preço. Assim, as especificações do contrato da empresa selecionada eram feitas pelos engenheiros da Embratel que, por sua vez, seguiam as especificações da CCITT<sup>22</sup>, uma organização internacional que estabelece padrões e normas para equipamentos e sistemas de telecomunicações. O fragmento de narrativa abaixo ilustra como os jovens Embratelinos compensavam a falta de experiência prática com uma maior rigidez sobre as especificações da CCITT:

‘É como a Constituição, você tem várias maneiras de interpretar. E a nossa interpretação do CCITT era a mais conservadora possível. Porque o CCITT era um comitê e nesse comitê vinha contribuições de operadoras e de fabricantes de todo o mundo, cada um puxando a brasa para a sua sardinha. Então o que acontecia é que as especificações muitas vezes eram ambíguas, para permitir algumas variações que existiam entre os fabricantes. E nós fazíamos a interpretação que era a mais rigorosa possível. Exageradamente rigorosa. Eu recusei equipamentos da NEC. Eu me arrependo - eu me arrependo não, eu era muito jovem, era outra época, eu era outra pessoa. Hoje eu usaria um pouco mais de bom senso em algumas coisas que eu fiz. Em uma delas, eu recusei os equipamentos da NEC porque eles não passavam na especificação que fizemos para um ambiente de 45 graus e umidade de 80%. (...) Nós éramos jovens e inexperientes e queríamos nos cercar o máximo possível para não cometer erro. Essa parte da temperatura foi uma exigência nossa,

---

<sup>22</sup> *Comité Consultatif International Téléphonique et Télégraphique*, que depois virou ITU-T (*Telecommunication Standardization Sector of the International Telecommunications Union*).

não estava no CCITT. Mas o que a gente achava era o seguinte, o Brasil tem ambientes que podem chegar a 5 graus. Nossa especificação era de que o equipamento teria que manter as características de 5 a 45 graus e com a umidade até 85 ou 90%, inclusive porque chovia no equipamento, porque a umidade - se você reduzir a temperatura - a umidade condensa. Na Europa, por exemplo, os equipamentos chegam a temperaturas muito mais baixas; porém, eles têm aquecimento em todos os ambientes e nós não temos. Para os equipamentos que estavam no sul do país não havia aquecimento dentro das centrais, então teriam que aguentar temperaturas até quase abaixo de zero. Muitas estações não tinham ar-condicionado, então, no verão, o calor era aquele mesmo. Por isso, tinha alguns equipamentos que davam problemas e a gente rejeitava mesmo' (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

Apenas como nota à metodologia de história oral em relação ao fragmento de narrativa acima, é interessante observar como a narrativa oral é um processo dinâmico, retrospectivo e “performático.” A reflexão de James sobre o seu trabalho na época mostra a reflexividade do narrador ao falar sobre o passado, que não mostra apenas o que aconteceu, mas também o que ele pensava estar fazendo na época e como hoje avalia o que fez. A experiência depois de 30 anos na empresa mostrou algo que na época não era claro: o excesso de rigor nas especificações de equipamentos. No entanto, o narrador fecha a explicação mostrando como, em muitos casos, esse rigor condizia com a necessidade da época, a de adaptar os equipamentos ao território brasileiro, o que torna esses engenheiros mais do que mero intérpretes das convenções de uma organização mundial de normas e padrões.

Em termos de realidade histórica e de experiência, essa narrativa mostra a responsabilidade que residia sobre esses jovens engenheiros com pouca experiência na fase inicial da empresa e sua agência para a formação de uma engenharia de telecomunicações nacional. Essa experiência se torna simbólica no que tange ao esforço de um país não só em acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos no exterior no que tange a telecomunicações, mas em desenvolver sua própria engenharia e, assim, sua própria autonomia. A experiência de desenvolvimento da engenharia nacional desses engenheiros mostra, ademais, o lugar destes na história do nacional-desenvolvimentismo no país.

Depois do equipamento comprado, muitos desses engenheiros eram enviados ao exterior (já que os fabricantes na época eram todos estrangeiros, como a japonesa NEC, a italiana GTE, a sueca Ericsson, a alemã Siemens, a holandesa Philips e a norte-americana ITT) para realizar testes de aceitação em

fábrica dos equipamentos adquiridos, com o objetivo de checar se os equipamentos estavam de acordo com as especificações. Essa etapa foi particularmente citada entre os empregados-fundadores da área de engenharia por constituir uma fonte de grande aprendizado, já que os engenheiros ficavam em contato com os técnicos do exterior especialistas nesses equipamentos, geralmente técnicos sêniores. Em seguida, os equipamentos vinham ao Brasil para instalação pelos fabricantes e então eram feitos os testes de aceitação de campo no equipamento já funcionando. Esse procedimento fez com que os empregados-fundadores fossem treinados por meio de um estreito contato com especialistas do exterior, tendo como fonte adicional de aprendizado as normas do CCITT.

É interessante observar como a combinação da falta de engenheiros seniores com procedimentos de engenharia interpretados de forma rígida para a auto-proteção desses engenheiros criou o que mais tarde veio a ser uma cultura de excelência e distinção técnica, a ser reconhecida internamente e pelo setor. Mais tarde, como lembra Grasso (1, 1945, engenheiro, 1969, 12), foi criada a figura do chefe de teste, alguém com mais experiência que se responsabilizava pela aceitação dos testes, ‘porque é um negócio muito sério, você tem que aceitar ou negar o equipamento que custa uma fortuna. Ou serve para ir ao Brasil ou não serve’. A responsabilidade de servir o país e enviar um equipamento de qualidade que atenda às especificidades da geografia nacional, assim, era algo que permeava o trabalho desses engenheiros, servindo como fonte de orgulho e importância, mas também de ansiedade e frustrações.

Grasso exemplifica a experiência da época ao narrar a situação enfrentada assim que entrou na empresa, aos 24 anos, durante a realização de um teste de aceitação na Itália em que o engenheiro mais experiente passou mal, obrigando o próprio Grasso a assumir os testes. De acordo com a sua avaliação na época, os testes indicavam para a rejeição dos equipamentos.

‘Você está entendendo o problema do engenheiro perante um teste? É uma coisa séria. Se eu fosse um cara com 30 anos, apenas mandava um telex para o Brasil dizendo “olha, estou rejeitando o equipamento, não assino nada aqui”. Mas eu fiquei “e agora, o que eu faço?”’ (Grasso, 1, 1945, engenheiro, 1969, 12).

Talvez mais crítico ainda nessa situação era o fato de que, em relação aos países mais avançados, ‘até a entrada em operação de todos os troncos na

Embratel, nós estávamos na pré-história das telecomunicações’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13), o que tornava a possibilidade de rejeição de um equipamento europeu por parte de um jovem engenheiro brasileiro algo ainda mais temerário. Havia, portanto, uma pressão pela idade e uma pressão por ser de um país atrasado em relação a telecomunicações. O final da anedota apresenta um desfecho positivo para seu protagonista:

‘A minha formação do ITA era dizer não e isso era formação. “Não vou aceitar nada, não assino.” Conclusão: nisso, chegou um telex do tamanho de uma colcha vindo do Rio, dizendo o seguinte, “todos os equipamentos do tronco Recife- Fortaleza, que é o MP-25, mesmo equipamento que vocês estão testando, estão rejeitados em campo.” Aí eu falei, “Graças a Deus!” Porque eu estava jogando a minha reputação toda ali contra os italianos’.

Assim, o narrador conclui a história mostrando como havia tomado a decisão correta de rejeitar os equipamentos, já que, ao mesmo tempo, estes estavam sendo rejeitados em um teste de aceitação em campo de outro tronco.

Essa história possui uma temática parecida com a descrita anteriormente por James, que fala da sua própria solução – de um engenheiro inexperiente e do ITA – para um teste que não funcionava que estava sendo feito por engenheiros com mais tempo de empresa. As duas histórias são épicas, nos termos de Gabriel (1991a), por mostrarem o protagonismo dos narradores a despeito de um ambiente hostil de excesso de responsabilidade. É preciso lembrar, no entanto, que essas histórias foram contadas no presente e, em ambos os casos, há uma exaltação de suas capacidades técnicas pela formação diferenciada no ITA. Como lembra René Pestre, especialmente na época e entre os engenheiros que entravam na Embratel, havia uma hierarquia de status não só à alocação do engenheiro (se da engenharia ou da operação), mas em relação à escola de formação:

‘Tinha um status superior quem era oriundo do IME e do ITA. Isso era fato. “Ah, fulano é do ITA, ah, fulano é do IME”, e aí não importa a bobagem que ele falasse, mas quem falou é uma pessoa oriunda do IME ou do ITA. Em uma segunda categoria, um degrau abaixo, tinha PUC-Rio e POLI, a Politécnica da USP. Então era, no primeiro nível, IME e ITA, segundo nível PUC e POLI, terceiro nível, o resto. Eu era do resto’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

Embora o ITA e o IME fossem duas das poucas escolas de engenharia que possuíam um laboratório de alto nível que permitia uma experiência prática de

equipamentos, é possível que houvesse uma certa reverência a engenheiros formados pelas Forças Armadas, mesmo sendo civis. De qualquer maneira e ainda que, nos termos de Goffman (1959) e em consonância com a teoria narrativa (Riessman, 2008), as histórias relatadas tenham se dado em um contexto de interação social, o que implica numa construção do protagonista para os outros de uma determinada imagem de si próprio – a capacidade técnica pela formação do ITA falando mais alto do que a inexperiência de trabalho - as histórias revelam também o contexto plausível de uma realidade histórica, especialmente no caso de Grasso: a situação geopolítica do Brasil em relação aos países mais avançados, a forma de relação entre as empresas de telecomunicações desses países, a expectativa em relação à atuação no exterior de um engenheiro brasileiro júnior de boa formação e a diferenciação existente entre engenheiros formados pelo ITA e os de outras escolas.

De acordo com Portelli (1997), a realidade histórica (mesmo considerando que o narrador possa ter aumentado ou exagerado a história ou seu desfecho) não está no quanto a história de fato aconteceu nesses termos ou não, nem que talvez a média dos engenheiros não tenha passado por essa situação. A realidade histórica pode residir justamente em sua excepcionalidade. Parafraseando Portelli (1997, p. 86, tradução da autora): por um lado, apenas um engenheiro da Embratel daquela época poderia ter descrito essa situação; “por outro lado, sua singularidade abrange e define a variedade das possibilidades de seu tempo e daquela sociedade.” A representatividade dessa narrativa para a realidade histórica de uma época não está em quantos engenheiros passaram por essa mesma situação, mas o fato de que alguns engenheiros poderiam ter passado por uma situação como essa, o que revela a experiência desses engenheiros da Embratel no início da empresa.

Ademais, as histórias de Grasso e James, por mais pessoais e particulares que possam parecer, se enquadram em formas e símbolos socialmente compartilhados. Primeiro, por se encaixarem em um gênero narrativo bastante comum, chamado por Portelli (1997, p. 85) de “história de iniciação.” Por mais que a narrativa se refira no nível individual sobre uma situação muito particular, ela é ao mesmo tempo muito comum, de início da carreira, quando reina a insegurança quanto à própria capacidade de aplicar na prática conceitos aprendidos na teoria durante a faculdade. No caso de Grasso, a história gira em torno de como um jovem engenheiro no início de sua carreira é colocado sob

pressão para tomar uma decisão quanto à aceitação de um equipamento de alto custo de um país mais avançado.

Segundo, pelo senso de identidade brasileira, em contraponto às identidades italiana e europeia, ainda tidas de forma bastante reverente pelos brasileiros. A atitude de admiração por parte de brasileiros em relação aos europeus faz parte do repertório cultural brasileiro desde que o Brasil se tornou colônia de Portugal, e essa atitude se mantém em razão da permanência da hierarquia de poder entre países.

Terceiro, pela já discutida formação de Grasso no ITA, instituição que, para um determinado grupo social brasileiro, remete à uma elite de engenharia no país, de forma que a simples menção da sua formação já é entendida por esse grupo como algo diferenciado. As histórias de Grasso e de James situam particularmente a experiência de um engenheiro no tempo e no espaço, compartilhando temas próprios da área. Há ainda algo específico às narrativas: a reflexão no presente sobre algo acontecido no passado, como faz ao avaliar como teria feito diferente se fosse um pouco mais velho e a construção disso tudo em uma narrativa coerente torna a história parte de um gênero narrativo.

Assim, esses exemplos de histórias de iniciação dentre as várias obtidas nas conversas de história oral são interessantes não por simplesmente revelar a falta de conhecimento prático no setor de telecomunicações no Brasil, conforme relatado por Oliveira (2006) e por Furtado (2004), e sobre a necessidade de formar e capacitar pessoal técnico para compor os quadros das estatais responsáveis pela infraestrutura de telecomunicações no país. As histórias revelam, ao mesmo tempo, o significado para esses engenheiros de terem sido pioneiros no país em um setor onde não só tudo era novo mas onde havia poucas chefias que soubessem muito mais do que eles, o que torna as lembranças de feitos e resolução de problemas em memórias gloriosas de suas carreiras. Essa escassez de chefes com maior conhecimento técnico a quem os engenheiros deveriam se reportar talvez explique, nas narrativas coletadas, uma certa reverência pelos poucos engenheiros e chefes com grande conhecimento técnico. Nomes como Neuson Gomes Cordeiro (chefe de departamento da engenharia e depois de planejamento da engenharia) e Martin Friedrich Melcop (chefe de departamento de planejamento da engenharia) foram bastante citados nas conversas como exemplos de chefes com bastante conhecimento técnico.



Por outro lado, conforme argumentado antes, as histórias também são épicas, de jovens engenheiros como heróis: apesar do desafio de lidar com tecnologias de ponta e de altíssimo nível, esses jovens se voltam para o conhecimento tradicional, de raciocínio lógico e de bom senso, ou de elite, da formação do ITA, mostrando que a forma de desenvolver o setor no país também passava pela volta ao conhecimento tradicional de senso comum, como também observou Gabriel (1995).

Os testes de aceitação, de fato, são um marco na experiência da engenharia naqueles primeiros anos de empresa; praticamente todos os empregados-fundadores da engenharia que entraram antes de 1970 mencionaram situações semelhantes. Aos poucos, a equipe de engenharia e a Embratel, foram ganhando mais experiência e autoconfiança, como mostra a história de Lobo:

‘Eu tinha acabado de voltar do Japão e o Thales, que era meu chefe, falou: "Olha, teve uma licitação feita pela área Internacional, de um cabo submarino ligando o Brasil à África, com a empresa Telefônica (que após ser privatizada, passou a se chamar VIVO, tendo como subsidiária a de mesmo nome que atua no Brasil). Eu vou te mandar para lá para você fazer as especificações do contrato. Já está lá um engenheiro espanhol, ele já compra equipamento dessa empresa." A empresa era STC. "Vai ser coisa de uma semana, você bate e volta". Eu falei: "Tá bom, tranquilo". E quando eu cheguei lá, o engenheiro que ia se juntar a mim para fazer a especificação estava, justamente, nas Ilhas Canárias, lá na África. Estava preso lá, tinha tido um problema, e só voltaria dez dias depois. E eu fiquei lá dez dias junto com um colega. O colega foi para a parte do cabo e eu fui ver a parte de equipamento de transmissão, multiplex. Não tinha nada para fazer e eu falei: “Deixa-me ver o que vocês têm aí de especificação de cabo de multiplex”, que é um multiplex especial, eram canais de três kilociclos e, normalmente, o canal era de quatro. Aí ele me mostrou umas especificações que eles tinham do correio inglês. E eu perguntei: "Vocês, quando contratam, não fazem teste de fábrica?" "Não, a gente não faz. A gente compra, faz o contrato, eles instalam e a gente testa. A gente não faz teste de falha do equipamento". Eu falei: "Ah, mas a Embratel costuma fazer teste de fábrica, teste de campo e tudo. Eu posso ver as especificações que você tem?". E o colega de campo me mostrou as especificações que eles tinham do Correio inglês – que era o órgão que cuidava das telecomunicações na Inglaterra. Eu comecei vendo aquilo e falei: "Bom, vou seguir isso. Eu não tenho nenhum outro documento para seguir, esse é um canal multiplex todo especial, tem uma faixa pequena porque o cabo tem pouca capacidade”, não é como a fibra ótica, que a fibra ótica tem uma capacidade imensa, mas o cabo era muito restrito. E eu comecei a ver as especificações, comparei com as que eu tinha levado do canal de quatro kilociclos e tal, comecei a descrever. Quando o espanhol chegou (das Ilhas Canárias), ele olhou e falou: "Muito bom isso. Vamos fazer juntos então, vamos acabar isso." E nós fizemos. Acho que daí em diante, eu soube que eles haviam começado a fazer teste de fábrica também. É, porque quando foram feitos os testes de fábrica, algumas coisas não bateram com as especificações, deram resultados inferiores, então eles ficaram preocupados e acho que eles resolveram fazer teste de fábrica’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 34).

A narrativa de Lobo é bastante simbólica por mostrar que esses engenheiros da Embratel, com seu rígido procedimento de realização de testes, acabaram influenciando engenheiros europeus a também estabelecer testes de aceitação em fábrica. Ou seja, a história mostra como os engenheiros brasileiros treinados por meio de testes de aceitação no exterior acabaram por sugerir melhorias nos procedimentos de engenharia de empresas estrangeiras. Por outro lado, novamente em termos de realidade histórica e possibilidades, a narrativa de Lobo se circunscreve dentro de um contexto de relações entre países desenvolvidos e não desenvolvidos. Embora não seja de forma explícita, a narrativa inclui formas de entendimento compartilhadas socialmente que permitem a interpretação de que não era trivial um engenheiro do Brasil, país que havia começado na ‘corrida de telecomunicações atrasado’, influenciar na melhoria de um procedimento em um país desenvolvido. Dilio Penedo contextualiza bem a geopolítica da época em termos de fabricantes de equipamentos de telecomunicações, explicando que os testes de aceitação em fábrica (ao contrário dos testes de aceitação em campo, que são feitos já com o equipamento instalado) no exterior eram algo específico para países com indústrias pouco desenvolvidas:

‘(...) Agora outra coisa, eles eram países desenvolvidos. A Itália não comprava equipamento americano, o francês não comprava equipamento alemão, o alemão não comprava equipamento inglês. Então não tinha teste de fábrica (em outro país), porque o teste de fábrica era lá no país deles. A Deutsche Telecom comprava equipamento fabricado pela Siemens. E o cara da Deutsche Telecom testava equipamento da Siemens na fábrica da Siemens lá em Stuttgart, não sei onde. Mas nós não, nós não tínhamos fábrica (no Brasil), nós comprávamos equipamento da França, da Alemanha’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

Assim, o procedimento de engenharia (especificação do contrato, teste de aceitação em fábrica e teste de aceitação em campo) e a rigidez nas especificações por falta de experiência se constituíram como uma base para um dos fatores distintivos da empresa, o de excelência técnica. Em especial, o contato com engenheiros e técnicos dos fabricantes estrangeiros e a experiência prática dos testes fez com que houvesse um ganho de autoconfiança por parte desses jovens engenheiros e por parte da Embratel:

‘O que acontecia é que nós éramos todos jovens. Não tinha um engenheiro antigo. Tinha os militares, mas eles também não tinham muita experiência em sistemas de longa distância. O negócio deles era rádio HF que eles usavam lá no combate. Mas sistemas de telecomunicações eles conheciam pouco. Então o que acontecia era o seguinte, nós éramos mandados para o exterior para fazer curso e fazer testes de aceitação. Os testes de aceitação nos permitiam interagir com pessoas extremamente experientes, o pessoal dos fabricantes, e até operadores. Então nós tínhamos realmente uma competência acima da média. Aqui no Brasil, nós tínhamos de empresa a CTB, que depois se transformou em Telerj. A Telerj era antiga, mas o pessoal lá da Telerj não tinha a experiência que a gente tinha. Eles não tinham esse esquema de teste de aceitação. Eles recebiam o negócio pronto, acho que era da AT&T. A engenharia era feita fora, entendeu? Porque ela era uma empresa privada que foi estatizada. Não era o caso da Embratel, que foi criada como uma empresa estatal. E a Embratel era muito arrogante. Ela percebia essa superioridade, os engenheiros da (área de engenharia da) Embratel percebiam, inclusive em relação ao pessoal de operação da Embratel. O pessoal da Embratel (de outras áreas) também não tinha a experiência do pessoal da engenharia, porque eles não eram mandados para o exterior’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

Assim, James resume o diferencial técnico da empresa pelo contato com especialistas no exterior, ao contrário de outras empresas no Brasil como era o caso da antiga Telerj, a Tele do Rio de Janeiro. Interessante no fragmento de narrativa de James é a reverência à empresa estatal: ‘Eles recebiam o negócio pronto, acho que era da AT&T. A engenharia era feita fora, entendeu? Porque ela era uma empresa privada que foi estatizada. Não era o caso da Embratel, que foi criada como uma empresa estatal.’ Mais uma vez esse comentário é resultado da dialogicidade de um encontro de história oral; o narrador tinha em mente que o assunto principal da conversa tratava da privatização da empresa, onde a distinção entre estatal e privada é relevante. Ao mesmo tempo, nas entrelinhas, ele revela sua concepção de empresa privada de telecomunicações como a de uma empresa onde não se faz engenharia, mas a recebe de fora. Talvez para James, uma das distinções da empresa estatal seria a preocupação em adaptar equipamentos estrangeiros para a realidade nacional, preocupação que talvez não existisse em uma empresa privada com o objetivo de lucro. Alternativamente, por ser uma empresa privada subsidiária de uma empresa americana (AT&T), a matriz americana ficaria com o conhecimento mais estratégico de engenharia, enquanto a subsidiária seguiria as instruções da matriz. O conhecimento, assim, não seria repassado para a subsidiária, ao contrário da estratégia dos militares da época em capacitar uma mão-de-obra especializada e formar um setor autônomo de telecomunicações, à altura dos países mais desenvolvidos, dentro do projeto de

uma nação soberana. Assim, seu comentário de que a ‘Não era o caso da Embratel, que foi criada como uma empresa estatal’, mostra a experiência e o significado de se trabalhar na Embratel estatal, que era a formação de uma engenharia de telecomunicações nacional, distinta das outras estatais de telecomunicações no país. A narrativa de Okura (1, 1942, engenheiro, 1968, 42) abaixo, ilustra o resultado do esforço do governo em formar uma engenharia nacional:

‘Nos primeiros sistemas que foram implantados, nós dependemos muito dos fabricantes. Por exemplo, no projeto da rota de Porto Alegre até São Paulo, quem definia toda a engenharia de projeto, ou seja, “onde é que eu vou colocar aquela repetidora? A estrada de acesso? A torre?” Tudo isso vinha mais do fabricante. Tanto é que o projeto inicial, que era Porto Alegre a São Paulo, foi inaugurado antes do trecho de Porto Alegre a Curitiba, porque entre Curitiba e São Paulo tinha uma repetidora que foi colocada num ponto errado. Aconteceu o seguinte: nesse sistema de rádio, você tem que ter visibilidade de uma repetidora para antena da repetidora seguinte. Ou seja, você tem que ter visibilidade. É como se fosse uma linha reta sem obstrução no meio. Só que colocaram uma estação num lugar que tinha obstrução; aí não chegava o sinal do outro lado, em São Paulo. Tivemos que refazer. (...) Bem, mas esses projetos eram no início das implantações. Depois de um certo tempo, já na minha época, quando eu fui para a divisão de rádio, a rota entre Porto Alegre e Florianópolis foi implantada pela Embratel, definindo todas as estações. Nós que pegávamos os mapas, verificávamos se tinha visibilidade ou não - porque nos mapas tinha as curvas de nível e com uma certa segurança você definia a altura da torre. Porque essas alturas das torres dependem de visibilidade entre as antenas. Então, você tem que escolher, porque ela não pode ficar muito longe, por exemplo, das estradas principais, senão a via de acesso à estação que teria que ser construída ficaria muito cara. Imagina o seguinte: você tem um terminal em Porto Alegre, depois tem uma repetidora, depois tem uma repetidora seguinte, você tem 10, 15, 20 repetidoras no meio até chegar ao ponto final. Cada torre, cada altura de torre depende da anterior e da posterior, então, tem que ter um software para calcular, para otimizar essa altura de torre porque quanto mais alta a torre, mais caro era o seu preço. E tudo isso foi feito pela própria Embratel em inúmeros troncos de micro-ondas espalhados pelo Brasil. Inclusive, nós fizemos Porto Velho/Manaus. Imagine a floresta Amazônica. E depois nós verificamos que existem árvores de 40 metros de altura. E lá não tinha mapa. O que fizemos? Pedimos para um sistema de aerofotografia fazer o levantamento das copas das árvores e do nível da estrada - entre Porto Velho e Manaus havia uma estrada rudimentar - cinco quilômetros de um lado, cinco quilômetros do outro, e fomos colocando as estações. Isso foi feito pela Embratel e não teve nenhuma estação que tivesse que se deslocar como essa do Tronco Sul’ (Okura, 1, 1942, engenheiro, 1968, 42)

A narrativa de Okura foi citada aqui por dois motivos. Primeiro, por ilustrar o tipo de trabalho de engenharia que teve que ser feito para as instalações dos troncos. Ademais, por mostrar o argumento de que o trabalho feito inicialmente pelos fabricantes devido à falta de experiência inicial dos engenheiros da Embratel

incorreu em erros crassos, obrigando a reconstrução de uma estação. Já sob a condução da própria Embratel, a construção de outros troncos não levou aos mesmos erros. A narrativa assim mostra tanto o aprendizado adquirido dos engenheiros da Embratel como a excelência técnica de sua atuação, superior aos dos fabricantes ou por competência técnica ou pelo conhecimento da diversidade territorial do país ou ainda ambos. Em todo caso, mostra como a capacidade de planejamento e execução de engenharia pelo próprio corpo técnico da empresa evitava que esta ficasse à mercê dos fabricantes, conforme também argumentado por James em sua narrativa sobre a superioridade da Embratel em relação à Telerj.

Num plano mais simbólico, as narrativas de conquistas dos engenheiros da Embratel e de relativa independência em relação ao conhecimento técnico dos fabricantes mostram a formação de uma engenharia de telecomunicações nacional à altura ou mesmo superior às estrangeiras, com o domínio sobre as especificidades e necessidades do Brasil com relação aos projetos de engenharia nacionais.

#### **4.2.3.2.**

#### **Engenharia como a elite da empresa**

‘A competência técnica era muito valorizada, pelo fato de que os objetivos, as metas da empresa, serem metas de “fazejamento.” A gente tinha que implantar coisas. As nossas metas não eram de aumentar receita, aumentar participação no mercado, não tinha nada disso. Nossa meta era a seguinte: nós tínhamos que implantar um tronco nordeste. Ia ser a primeira vez que ia ser feito. E tinha um prazo, o governo estabelecia prazo porque os milicos queriam inaugurar essas coisas. Por causa disso nós dávamos muita importância à parte técnica, porque era a tecnologia que nos permitia implantar essas coisas e que elas funcionassem.

O presidente Iberê Gilson (1972-1974) submetia tudo, quase tudo, à área de engenharia. Eu me lembro um sujeito comentando: “poxa, o presidente não faz nada sem consultar a área de engenharia.” Teve um consultoria externa que inclusive disse que a Embratel era uma engenhoirocracia’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30)

‘Quando eu estava na NEC, mais ou menos em 1978, como fornecedor da Embratel, chegou um japonês e falou assim: “você me leva na Embratel para eu entender melhor o que é a empresa? Eu trabalho identificando as empresas no mundo inteiro, já estive no Irã, já estive na Arábia Saudita, e agora estou aqui no Brasil. Meu trabalho é identificar como é que a empresa funciona. Você me leva lá, para eu entender?” Aí eu o levei em alguns lugares. No final, eu falei assim: “e aí, qual é a ideia da Embratel?” E ele me respondeu: “a Embratel é uma empresa conduzida por engenheiros.” “A Embratel é uma empresa de engenheiros.” Achei um diagnóstico interessante, porque era realmente uma empresa nascente, que tinha toda a vocação de fazer coisas de engenharia. A gente estava testando tudo,

estávamos implantando tudo, era uma revolução. Essa revolução era importante, até em 64, nós tínhamos mil empresas no Brasil. Mil! Empresas privadas. E a estatização que houve na revolução - que foi uma das boas coisas criadas dentro do governo ditatorial - foi a área de telecomunicações. Nós fizemos TUDO em uma década e meia. Nós mudamos o Brasil. Nós mudamos o Brasil. E isto nos agradava muito, porque era o reconhecimento de que a engenharia podia fazer uma mudança radical dentro do país' (Márcio Patusco, 1, 1947, engenheiro, 1981, 24)

'Porque eles (os engenheiros da engenharia) eram os reis da cocada preta. Porque quem mandava na empresa era a engenharia. O resto era o resto, era ralé. A engenharia era a joia da coroa, porque realmente toda a empresa via só a questão da tecnologia, de estar na vanguarda tecnológica: "eu estou trazendo para vocês o que há de melhor, o supra-sumo do mundo! Vocês estão se queixando de que? É só vender! Toma." Então a visão deles era uma visão da tecnologia' (Vania Helena, 2, 1956, engenheira, 1982, 37).

A questão da aquisição de prática e do conhecimento das tecnologias durante o período militar ganha uma importância vital para a cultura de construção da empresa, deixando clara a representação da empresa como uma de engenharia, onde a orientação dominante é a de "colocar a mão na massa," de conhecimento técnico, de seguir os procedimentos de engenharia, como mostra o fragmento de narrativa de James. O narrador deixa claro que, por terem metas de construção e não de receita nem de aquisição de mercado, que são indicadores mais coerentes com empresas privadas, a preocupação era voltada ao conhecimento técnico, com vistas a atender os objetivos traçados pelos militares. Isso fazia com que a empresa fosse uma engenharioocracia, isto é, uma empresa comandada por engenheiros, como também representa Márcio Patusco com orgulho. Para James, por ser uma área extremamente complexa, ela dependia totalmente dos especialistas, a ponto de o próprio presidente recear tomar qualquer decisão sem o aval da engenharia da empresa.

Em sua narrativa, Patusco reitera mais uma vez o significado do mito de origem da empresa, e enfatiza a mudança radical feita no país por uma empresa de engenheiros. Já o fragmento de narrativa de Vania Helena, uma engenheira que mudou para a área comercial e de marketing, onde permaneceu por diversos anos depois da privatização da empresa, ilustra como a engenharia passou a ser vista com a mudança para uma orientação de mercado, excessivamente focada em tecnologia e oferecendo soluções de vanguarda sem conhecer o cliente, o que vai ser alterado um pouco antes da privatização e, mais tarde, sob a gestão da MCI.

Essa orientação dominante de engenharia não era incomum em empresas de infraestrutura posteriormente privatizadas, como já registraram Carter e Muller

(2002) em seu estudo sobre uma empresa de eletricidade do Reino Unido. Para os autores, “o desafio físico de construir uma rede de distribuição de energia elétrica aliado à enorme expansão da demanda por energia elétrica (...) foram fatores que legitimaram ainda mais a aparente 'naturalidade' da hegemonia dos engenheiros elétricos” (Carter & Muller, 2002, p. 1335, tradução da autora). O caso apresentado pelos autores é bem semelhante ao da Embratel, pelo esforço necessário para se construir uma rede de telecomunicações que integrasse o país, reforçando uma identidade e hegemonia desses engenheiros de telecomunicações. Com a cultura de construção e essa hegemonia de engenheiros na empresa, a Embratel permanecerá por um bom tempo uma organização profissional de engenharia e, como na empresa elétrica,

“As distinções nítidas entre engenheiro e não engenheiro dentro da organização demonstram que, embora houvesse uma razão funcional para o domínio da engenharia, os engenheiros profissionais eram hegemônicos no sentido de que representavam um regime de poder: isto é, que exalta as preocupações e interesses dos engenheiros sobre outros grupos” (Carter & Muller, 2002, pp.1336-1337, tradução da autora).

Essa distinção fica clara quando uma cultura diferente da de engenharia de construção dos primeiros anos começa a ser introduzida na empresa, com a criação da Telebrás. Um dos objetivos da *holding*, por exemplo, era normatizar e padronizar os procedimentos técnicos, financeiros e administrativos dessas empresas, gerando um controle centralizado, físico e econômico-financeiro, das estatais do setor. No tocante à parte técnica, no entanto, a Embratel já tinha sacramentado todos os procedimentos adquiridos ao longo da experiência de trabalho nos primeiros anos da empresa, por meio do estudo e implementação dos padrões da CCITT e da CCIR<sup>23</sup>. A exigência da conformação da Embratel a novos padrões por uma empresa criada após a própria criação da Embratel fez com que houvesse bastante resistência por parte dos engenheiros da empresa. Mais especificamente, o controle das atividades de engenharia passou a ser criticado pelos engenheiros Embratelinos, que menosprezavam o trabalho de controle e

---

<sup>23</sup> *Consultative Committee on International Radio*, renomeado em 1992 para ITU-R, divisão de comunicação de rádio da ITU (*Radiocommunication Sector*). Essa divisão da ITU cria padrões para sistemas de comunicação de rádio.

gerencial efetuado pela Telebrás, como pode ser observado nos fragmentos de narrativa abaixo:

‘O que a Telebrás fazia? Nada. A Telebrás não operava coisa nenhuma. O que é que ela se propunha a fazer? Um controle das empresas-polo e padronização. Eles publicaram um documento de padronização que todas as empresas do grupo deveriam seguir. Se um mês depois ninguém falasse nada, aquela padronização estava definida. Aí me passaram esse documento na Embratel e falaram, “olha, você vai lá na Telebrás discutir e resolver isso aqui.” O documento era um absurdo. Era uma coisa escrita por um Almirante lá da Telebrás que era chefe do departamento de padronização. O documento exigia coisas que obviamente eram de equipamentos de rádio usados pelos militares, transmissores etc. e tal, que não se aplicavam absolutamente a equipamentos de telecomunicações que a gente usava, e nos obrigariam a forçar nossos fabricantes - a maioria internacional - a introduzir aquelas mudanças. Aí eu fui lá. Essa reunião para mim realmente definiu a situação. Eu cheguei lá e estavam a Telesp, a Telegoiás, a Telest, a Telesc... E ninguém deu um pio. Como ninguém falava nada, eu disse, “escuta aqui, a primeira coisa que a gente tem que definir é o seguinte: padronização é um mal necessário, mas é um mal. Você só padroniza o que você precisa padronizar. Você não vai padronizar uma coisa só para padronizar. Esse documento aqui faz uma porção de exigências totalmente desnecessárias.” Aí comecei a apontar: “capacitores têm que ser todos de mica. Isso seria impossível. Capacitor de mica nem existe mais hoje, para você ter uma ideia.” Aí o Almirante me pressionou: “então você é contra?” No que eu respondi: “não. A Embratel é contra.” Aí acabou, não se falou mais nisso’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

‘Houve, no início, um certo ciúme da Telebrás com a Embratel, porque a Embratel é anterior à Telebrás. E a Embratel fazia e a Telebrás não fazia nada, só coordenava. Então havia por parte do pessoal da Telebrás, durante um certo tempo - depois sumiu - um certo ciúme da figura da Embratel, porque a Embratel era uma empresa que construía, era uma empresa reconhecida pela competência que tinha e eles estavam começando para regulamentar o setor. Então eles queriam impor coisas que, às vezes, nós não aceitávamos. Nós não aceitávamos não porque tivesse alguma coisa contra eles, mas porque eles não tinham conhecimento, não tinham vivência dos processos, da engenharia, só por isso. Não era nada contra ou pessoal com ninguém. Mas tinha muitas boas pessoas na Telebrás, eu sempre me dei muito bem com todos eles, mas eles tinham uma ciumeirazinha entre as empresas, isso existia’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

Os fragmentos acima ilustram a experiência dos empregados-fundadores em relação ao aumento do controle e ao surgimento da Telebrás como empresa *holding*. É interessante como os dois narradores representam o trabalho de controle e padronização da Telebrás: “O que a Telebrás fazia? Nada,” e “a Telebrás não fazia nada, só coordenava.” Essa representação do trabalho de coordenação da Telebrás pelos empregados-fundadores é claramente contraposta à atividade clássica do engenheiro, de construção, de operação. Ademais, ela se contrapõe à experiência prévia dos Embratelinos da construção do SNT em tempo



recorde, o que atestava a competência da Embratel, como argumenta Lobo. Essa “senioridade” da Embratel em relação à Telebrás, aliada a um sentimento de derrota por não ter sido a empresa *holding* gerou uma grande resistência dos Embratelinos, que era compartilhada pela diretoria executiva. A história de James é particularmente interessante porque mostra o sentimento de superioridade dos Embratelinos em relação à Telebrás, pelo seu conhecimento técnico adquirido com a prática. A afronta de um engenheiro da Embratel a um Almirante da Telebrás tem um simbolismo semelhante a uma história bíblica como de Davi e do gigante Golias. A Telebrás, na figura de um Almirante, tenta mostrar seu poder a Embratel; esta, na figura de um engenheiro como James, um civil. Embora despido de poder e de patente, o engenheiro usa o seu conhecimento técnico para vencer uma disputa de forças entre as duas empresas e o Almirante, acuado, sucumbe. A história ilustra o prestígio do conhecimento técnico no setor, que faz com que o Almirante ceda aos comentários do engenheiro da Embratel. Outro aspecto da história que ilustra a posição de prestígio da Embratel na época era a presença de representantes de outras Teles, que não deram “um pio.” É interessante como essa história mostra a centralidade da Embratel para esses engenheiros no setor de telecomunicações, por ser ‘uma empresa que construía’, ao passo que a Telebrás era vista como uma empresa que ‘não fazia nada, só coordenava’, e as Teles não passariam de empresas mudas, sem voz no setor. Além de ilustrar um contexto de época e mostrar as disputas de poder e as representações da figura de uma empresa de engenharia e uma empresa, holding, de controle, a história num nível mais profundo pode representar a frustração da Embratel e de seus empregados, especialmente os fundadores, por não ter sido escolhida a empresa *holding*, já que era a empresa de maior experiência e nível técnico.

Com a entrada do presidente da Embratel Haroldo Corrêa de Mattos, houve uma tentativa de quebrar a resistência dos engenheiros da Embratel, seja trazendo diretores de empresas do Sistema Telebrás para dentro da Embratel, seja colocando diretores da Embratel para trabalhar na *holding*, conforme relatados pelos narradores. Ainda com essas tentativas de amenização da resistência Embratelina e da promoção de uma harmonia dentro do sistema, a disputa entre a empresa e a *holding* era conhecida dentro do setor, como relatam os narradores

abaixo, que trabalharam respectivamente em uma empresa privada do setor e em outra operadora do Sistema, antes de entrarem na Embratel:

‘A Embratel tinha um corpo técnico de excelência naquela época. De excelência. Até a Telebrás, que era a *holding* do sistema, tinha um ciúme desgraçado da Embratel, porque a Embratel tinha um quadro técnico talvez até melhor do que o da Telebrás e não se subjugava a muitas coisas que a Telebrás mandava. Porque quando a Embratel foi criada, ela era a *holding* do sistema’ (Marcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

‘A Embratel era uma empresa “não me toque;” sempre querendo estabelecer normas, porque ela nasceu para ser Telebrás. Em uma briga interna do Ministro com o presidente da Embratel, o Ministro criou a Telebrás e não deu à Embratel o status de ser o regulador da área. Ainda mais como ela tinha o monopólio da comunicação de dados, a Embratel se colocava em uma posição meio assim: “Como dividirei a receita de dados, você fica com 15%, o outro com 15% e eu fico com 70%” (Eduardo Mattos, 4, 1952, engenheiro, 1992, 22).

Novamente, a palavra ciúme, no primeiro fragmento de narrativa, é utilizada para descrever o sentimento da Telebrás em relação à Embratel. A palavra ciúme é geralmente utilizada para descrever um sentimento de despeito com o reconhecimento que um afeto não é dedicado exclusivamente à pessoa. Com esse sentido, o ciúme da Telebrás em relação à Embratel se referia a uma constatação de que a Embratel não levava a sério as normas criadas pela Telebrás; não lhe dava toda a devida atenção. A palavra ciúme é também bastante confundida com “inveja”, que talvez explique melhor a relação entre as duas empresas, a de desejo de possuir o que a outra possui, seja conhecimento, seja poder. Neste caso, a Telebrás invejava a capacidade e experiência técnicas da Embratel, essenciais para a evolução do setor e qualidades igualmente prestigiadas pelos militares.

O segundo fragmento de narrativa mostra uma certa arrogância por parte da Embratel, de ser “não me toque,” e de tentar ela mesmo fazer a divisão de receita mesmo não sendo a *holding*, por deter o monopólio dos serviços de comunicação de dados, que viriam a se tornar o “filé mignon” do setor.

Essa arrogância por parte da área de engenharia da Embratel era inclusive detectada dentro da própria empresa, como já mencionado no fragmento de narrativa de René Pestre (2, 1954, engenheiro, 1977, 39): ‘Era a engenharia que mandava na empresa, a engenharia era uma casta superior que se comportava como uma casta superior. Eu trabalhava na operação, era cidadão de segunda categoria’. Ou em comentários como ‘Embratel era uma empresa de engenharia.

O resto era acessório' (Metello, 1, 1949, engenheiro, 1977, 25). Essa cultura de engenharia, de construção, de conhecimento técnico era tão forte que fazia com que empregados com outras formações se esforçassem para se unir à elite da empresa, ou se orgulhassem de serem confundidos com engenheiros; outros ainda colocavam sua identidade engenheira acima de todas as outras:

'Eu estava me sentindo meio deslocado naquela turma, pelo seguinte: embora estivesse numa área comercial, todo mundo ali era engenheiro de telecomunicações. Eu era formado em administração, e sentia um certo desdém de engenheiro para as outras carreiras. Entendeu? Tinha a elite' (Anônimo).

'E, depois, na área comercial, fui aprendendo os outros conceitos (técnicos). Mas você sabe que a "engenhierada" não gostava de passar as informações? E ainda eles faziam umas piadinhas que só eles entendiam. "Vamos comutar". Eles falavam umas coisas assim que quem não era engenheiro não pescava' (Anônimo).

'Como eu andei muito nessa área (viabilidade econômico-financeira dos projetos de engenharia), já fui meio confundido com engenheiro porque eu tinha muito conhecimento de engenharia. Eu conversava quase que o dia todo com engenheiro fazendo o negócio viabilizar. Isso também faz você se sentar na mesa de outra maneira. Porque você não é mais um, você é mais uma cabeça pensante' (Antônio Fernando, 1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25).

'A Embratel era uma empresa de engenheiros. Eu atendia muita gente, porque teve um período que eu fui chefe da folha de pagamento. O pessoal ia lá na área e eu conhecia quase todos. "Oh fulano, qual o seu nome?" Aí o sujeito respondia: "Engenheiro Fulano." Tinha um rapaz que trabalhava comigo que era engraçadíssimo, gente boníssima. Aí chegava o engenheiro e dizia o nome, "Engenheiro Fulano". Aí o rapaz dizia assim, "eu quero saber o seu nome, não quero saber sua função' (Joaquim Correia, 1, 1947, administrador/contador, 1971, 34).

Assim, a engenharia da empresa criava uma cultura de superioridade da área que fazia com que fossem considerados um grupo de elite na empresa. Essa cultura engenheira era algo bastante claro na empresa, a ponto de, como mencionado anteriormente, um diretor ter inveja de um engenheiro "lá de baixo" por este estar em contato direto com a tecnologia. Além disso, consoante com a cultura de construção da empresa, o trabalho de engenheiro era tido como o verdadeiro trabalho, de botar a mão na massa:

'Era uma coisa velada, mas tinha mais prestígio, existia mais admiração para um bom cara na área de engenharia do que para um gerente. Isso existia, porque éramos engenheiros, então era uma coisa natural a pessoa dar mais valor a alguém que soubesse fazer e fizesse bem alguma coisa, do que um sujeito que só ficasse comandando, só olhando como as coisas andam, dando ordem. Não sei, uma ideia de maior importância ou admiração, qualquer coisa desse tipo, por uma pessoa que

fosse um bom engenheiro, trabalhador, do que um gerentão, como nós chamávamos, um "gerentão".

A cultura que havia, principalmente nas áreas que eu trabalhei, era de fazer engenharia, fazer mesmo, "pôr a mão na massa". Não era ficar controlando as coisas, gerenciando. Era de fazer' (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

É bastante interessante a forma com que o "gerentão" era tido na empresa, especialmente por esses empregados-fundadores, vindos de uma tradição de construção e implantação. Essa cultura de engenharia do início da empresa é tão forte para os empregados-fundadores, que uma atividade importante como de coordenação e controle é considerada como 'fazer nada', como foi visto em relação ao trabalho da Telebrás. Na representação do fragmento de narrativa de Lobo acima, o gerente é tido como alguém que só dá ordens. Em outro fragmento, Lobo acrescenta que 'com um pouco de bom senso e conhecimento, você consegue ter um desempenho razoável; na engenharia, se você não conhecer, você não faz, não tem jeito. Você não faz' (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 34).

Essa incapacidade de se fazer engenharia apenas "com bom senso," revela também uma angústia do engenheiro de estar sempre atualizado tecnologicamente. Ao mesmo tempo em que o trabalho de um especialista tem a vantagem de ser algo único e valorizado, ele corre o risco de ser inutilizado com uma mudança tecnológica disruptiva, ao passo que o conhecimento mais generalista de um gerente, por exemplo, ainda que facilmente substituível em comparação ao de um especialista, é mais facilmente adaptável a situações de mudança. Assim, a questão tecnológica para um engenheiro é de importância crucial na carreira, especialmente quando há que se escolher entre ser gerente ou continuar como especialista.

Essa cultura engenheira bastante presente na empresa pode ser percebida por diversos relatos dos engenheiros-narradores em uma predileção por "pôr a mão na massa" em contraposição ao gerenciar. Outros narradores alegaram preferir trabalhar diretamente com tecnologia, mas tiveram que optar por uma carreira gerencial ou por falta de opção, ou por ser a única forma de crescer na empresa.

A mentalidade especialista vai ser combatida com a entrada do diretor Sampaio na diretoria econômico-financeira e depois na vice-presidência, quando a figura do gerente passa a ser valorizada com a introdução do curso gerencial, que visava criar uma mentalidade mais aberta, menos tecnicista dos engenheiros da

Embratel. Ademais, conforme mencionado na seção 4.1.2, a área financeira ganhou um novo status dentro da empresa, anteriormente relegada a uma área de apoio. Os cursos gerenciais foram bastante lembrados nas conversas com os narradores da pesquisa, especialmente pela personalidade do Sampaio, que não era uma unanimidade na empresa - como pôde ser também constatado no relatório de DaMatta et al. (1982), quando os pesquisadores relatam terem sofrido uma resistência por parte de alguns empregados para a participação na pesquisa, atribuída à rejeição em relação ao órgão contratante da pesquisa, a Assessoria de Desenvolvimento Empresarial, órgão ligado ao Sampaio. Claramente, existia uma resistência de diversos Embratelinos às mudanças propostas por Sampaio não só por talvez representar um “clã” específicos dos militares, mas por ir contra a mentalidade excessivamente engenheira da empresa.

Essa resistência às tentativas de mudança propostas por Sampaio, aliada às informações de divergentes posições sobre o caminho que a empresa estrategicamente deveria seguir mencionadas no relatório de DaMatta et al. (1982), mostram como o período militar não pode ser considerado como um de continuidade dentro da empresa, como sugere a periodização de Barbosa (1996). A sensação de união da empresa, solidariedade e coesão interna, portanto, já era diferente no final da década seguinte à criação da empresa.

Essa disputa sobre o papel da empresa pode ser percebida no relatório parcial de pesquisa de DaMatta et al (1982) realizado no ano de 1982. Para os autores, da fase heroica e gloriosa quando os objetivos eram claros e os laços dos empregados à empresa eram fortes, seguiu-se “um quadro mais complicado e perturba descobrir que há pessoas com ideias conflitantes sobre o que deve ser a Embratel.” Outro ponto levantado pelo relatório mostra um conflito entre os empregados-fundadores da empresa e os empregados mais recentes, “com origem recentemente diversificada” (DaMatta et al., 1982, p. 18).

As mudanças tecnológicas surgidas nesse período, ademais, vão fazer com que “novas culturas” sejam introduzidas na empresa, além de uma gerencial e de controle, que vão se enquadrar justamente na questão da obsolescência tecnológica do engenheiro.

#### 4.2.3.3.

#### Mudanças tecnológicas como ameaças à vida útil do engenheiro

De fato, no início da década de 1970, já havia um embrião de uma área de transmissão de dados na empresa, mas que só seria consolidada no final dos anos 1970. A introdução dessas novas tecnologias digitais já caracterizava uma mudança no perfil técnico da empresa. O grupo que entrou para desenvolver os novos serviços de transmissão de dados já se sentiam diferentes da “velha guarda” da empresa, conforme aponta um dos narradores, que entrou na empresa no ano de 1979:

‘A Embratel criou um departamento com 100% de pessoas novas. Eles chegaram à conclusão que não poderia ter ninguém da velha guarda, porque eram pessoas resistentes. O mundo deles, a maneira que eles pensavam, era aquilo. Criou de uma forma positiva muitos conflitos dentro da empresa. Eu cheguei a ver um colega brigando com um cara da área de telex aos socos, porque o cara do telex achava que nós estávamos entrando na empresa para destruí-la. Porque aquele negócio que ia se construir de comunicação de dados ia matar um grande negócio da empresa, que era o telex. E o cara não conseguia enxergar que tudo já estava morto, independente de nós. Se nós não fizéssemos, alguém ia fazer. (...)

A gente entrou para criar as primeiras redes de dados, com os serviços Transdata, a rede de pacotes, a Rempac, a rede de *Frame Relay*. Eles trouxeram um cara da IBM, muito bom, o José Leme Lopes. Trouxeram o cara da iniciativa privada, de uma multinacional, para ter uma cabeça que não fosse nem militar, nem estatal. Na área de dados da engenharia, nós não tínhamos essa sensação de militarização. A gente estava trabalhando em um clima de uma empresa privada. Com metas, objetivos e produtividade’ (Anônimo).

É interessante observar como os empregados-fundadores da empresa com conhecimento de telefonia começaram a serem vistos pelo grupo de dados da engenharia com uma mentalidade de estatal ou de militar. Além disso, o conhecimento de sistemas de computação, com uma mentalidade já digital, ia de encontro à mentalidade de muitos empregados-fundadores. Tratava-se de um conflito geracional mas também tecnológico. O interessante do comentário acima é a comparação da nova área como a de uma empresa privada, “com metas, objetivos e produtividade.” A “velha guarda” dos empregados-fundadores, tanto em termos tecnológicos quanto em termos de postura, passou a ser associada a uma empresa estatal militarizada (e que ainda iria permanecer por uns bons anos). Ou seja, tudo o que era antiquado era associado a uma estatal militar, ao passo que a modernidade estaria relacionada a uma mentalidade de empresa privada. Essas

associações, inclusive, foram as utilizadas pela imprensa ao representarem discursivamente a privatização das telecomunicações. O regime militar, antiquado e condenado pela sociedade estaria vinculado à operação estatal, com uma conotação negativa, ao passo que o regime do setor privado para as telecomunicações era associado à modernidade, ao futuro (Pachi, 2015).

Para o narrador anônimo, no entanto, que constrói a sua narrativa dialogicamente com o pesquisador, entendendo ser a privatização o objetivo da pesquisa, já coloca o seu grupo como o mais apto para sofrer as mudanças requeridas pela venda da empresa na década de 1990. Para ele, a Embratel teve o mérito em reconhecer que o mundo iria ser digital e investir na área, embora outro narrador, Metello (1, 1949, engenheiro, 1977, 25), lembra que houve uma definição política por parte do Ministério das Comunicações de que toda parte de transmissão de dados iria ficar com a Embratel, transferindo o pessoal das poucas teles que já estavam investindo na tecnologia (como a Telerj, a Telemig e a Telepar) para a empresa.

A questão tecnológica para uma empresa de engenheiros, como mencionado anteriormente, não é uma questão de menor importância, pelo contrário. Para o engenheiro, ela significa uma mudança de mentalidade tão grande ou maior do que a mudança de propriedade de estatal para privada, como nota o empregado-fundador:

‘Eu senti uma mudança quando mudou a tecnologia, porque o digital era uma coisa muito nova e que estava envolta toda em um mistério. Não havia muita bibliografia sobre isso, você tinha que sair catando as coisas para poder trabalhar. Você aprendia vendo revista, vendo manual do equipamento, não existia livro. (...) E eu senti, realmente, uma mudança, mas não no crescimento da empresa em si. Em termos de tamanho, a empresa foi evoluindo normalmente, foi crescendo, foi crescendo... e deu para acompanhar tranquilo. Quando mudou a tecnologia, você teve que apressar o passo, senão ficava para trás. (...) Enfim, com a mudança de tecnologia é que deu para sentir - não vou dizer um compromisso - mas é um risco de se manter produtivo para a empresa. É aquela história: aprender é uma coisa que a pessoa tem que ter muita vontade, porque a tendência é você ficar no *status quo*, é você não se mexer muito, não fazer muita onda, continuar ali trabalhando. Mas quando dá uma reversão, aí você sente. A tecnologia é que me fez sentir que havia mudado muita coisa, que eu tinha que correr atrás, senão eu ia ficar para trás. E o que sempre aconteceu, pelo menos comigo e eu acredito que com todos, é a vontade de fazer, de não ficar para trás, de continuar sendo produtivo para a empresa, não nos acomodarmos, não ficarmos nas costas dos garotos que estão vindo da faculdade’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

Para o engenheiro especialista, como pôde ser percebido, as novas tecnologias representam uma constante ameaça à vida útil do engenheiro, desvalorizando o investimento feito em uma tecnologia anterior. E para uma empresa de engenharia, em que a mudança tecnológica às vezes é a que mais marca, a privatização passou quase como em segundo plano com o advento da digitalização dos serviços:

‘Então nós não éramos contra (a privatização). Pelo menos lá na região (Nordeste) não havia essa aversão: estavam preparando os empregados, estavam dando muito treinamento para o pessoal se sentir muito bem-preparado. Então, não houve uma expectativa ruim (em relação à privatização) para quem estava na regional. É porque essas coisas se misturam: nós, nesse meio tempo, também fizemos a mudança de tecnologia de analógico para digital. Então a Embratel trabalhou muito bem essa transição em termos de pessoas, de técnicos, e se exigiu um esforço do pessoal. Porque a central telefônica ia passar de analógica para digital e precisava treinar o técnico na nova tecnologia. Exigiam também que nós explicássemos para ele: “seguinte, se você não treinar, quando fechar essa central, você não vai ter mais emprego. Você tem que migrar, para quando chegar a nova central, você estar capacitado para operá-la.” A mesma coisa aconteceu com o cabo submarino. O cabo submarino era todo analógico. Na comutação, a gente implantou uma central nova e desativou a antiga. Jogou no lixo a antiga. Os chefes quase todos choravam. Aí nós fizemos uma festa - eu era chefe de distrito - nós fizemos uma festa, chamamos os técnicos, eu dei os parabéns a eles. A turma chorava porque a central estava sendo desativada e era um amor por aquela central. Nós chorávamos mesmo. E nós até comentamos: “moçada, nós temos que estar felizes. Porque o seguinte: nós tivemos uma transição. O equipamento velho está indo embora. Vocês jogaram no lixo.” Porque nem vendido foi. Foi jogado no lixo. Jogava coisa que valia uma fortuna no passado, que o cara trabalhava com carinho, amor. Jogando pela janela. Botaram uma rampa assim e jogaram pela janela, para cair lá embaixo no caminhão, para ir para a sucata. A turma chorava. Eu falava: “nós temos que estar felizes pelo seguinte: ninguém daqui perdeu o emprego. Nós nos preparamos. Fizemos um planejamento. Vocês vão estar todos trabalhando na central nova. Foi um sacrifício? Foi, porque num certo tempo você ficou com a central velha e a nova, e tínhamos que acompanhar as duas. Então teve uma época que foi sobrecarga. Mas agora a velha saiu, vocês estão só na nova.” E assim nós fizemos com outros. Nós fizemos com o cabo submarino, a turma do cabo chorou quando desativou o cabo antigo, o analógico. Só ficou com as fibras óticas. Então essa transição foi muita luta e capacitação da moçada. A mesma coisa com telex. Imagine telex. Telex já foi um dos maiores serviços da Embratel. Quando eu entrei em 82, telex era um serviço maravilhoso. Depois acabou. Nós fomos fazer a transição também: fechar as centrais telex, desativar o serviço. Hoje não tem mais central telex. Passou de analógico para centrais digitais. Depois fechou as centrais. Aí nós chamamos os técnicos todos e dissemos: “moçada, vamos treinar. Vocês querem ir para a área da comutação? Vamos nos preparar. Aí a maioria dos técnicos treinou. Mas um não quis treinar. Porque disse que a central nunca ia acabar, que telex nunca ia fechar. Foi contra, disse que a tecnologia era para sempre. Eu digo: “rapaz, não vai ser assim.” Mas ele não quis. Não quis treinar. Não tinha mais lugar para ele. Eu o chamei e disse: “só tem um jeito, a única central que terá telex por mais um tempo é da Telpe (Telefônica de Pernambuco). Eu falei com o diretor da Telpe. Você é um bom técnico. Vamos te transferir para a



Telpe. Mas a Embratel, daqui a dois, três meses vai fechar a central e não tem o que você fazer. Vai ter que demitir.” Aí ele escreveu uma carta para o diretor. Que telex nunca ia acabar. Que ele era um bom técnico. Que era um absurdo o que nós estávamos fazendo com ele. Que ele provavelmente seria demitido. Aí o diretor me liga: “Nelson, o que está acontecendo?” Aí eu falei: “chefe, é isso aqui que está acontecendo. E eu consegui até uma vaga na Telpe para ele, porque nós aqui vamos fechar. Quando fechar, ele vai fazer o quê? Ele não quis se preparar para outra área. Só quer a área de telex. Diz que a área de telex não vai fechar. Que é um crime o que a Embratel está fazendo.” Acabamos o transferindo para a Telpe. Ele ficou mais um tempo na Telpe, que depois também fechou telex. Mas porque ele foi contra a nova tecnologia. Ele não quis se preparar’ (Nelson Asfora, 2, 1958, engenheiro, 1982, 30).

Essa história clássica de resistência a mudanças tecnológicas foi dada como exemplo entre outras presentes na pesquisa que mostram como, na carreira de engenheiro, a mudança é uma constante, especialmente na área de telecomunicações, em que os avanços parecem vir em intervalos de tempo menores. A atualização tecnológica do engenheiro é algo que requer esforço, estudo e prontidão para a mudança, o que nem sempre ocorre a uma dada fase da carreira, especialmente para aqueles que estão perto da aposentadoria, como era o caso do engenheiro de telex que não quis ser treinado na nova tecnologia. O objetivo de apresentar a história aqui é mostrar que, para alguns engenheiros, ao serem questionados acerca das mudanças durante suas carreiras, colocaram as mudanças tecnológicas como muito mais significativas do que a mudança de propriedade da estatal para a privada. Isso porque, como o telex, as centrais e os cabos analógicos que foram jogados no lixo, o conhecimento adquirido ao longo dos anos acerca daquele equipamento é tornado inútil; todo o investimento na carreira que um engenheiro fez é jogado praticamente no lixo com o advento de uma tecnologia disruptiva, com foi o caso da mudança do analógico para o digital. Jogar todo esse investimento fora e começar do zero não é tarefa fácil, e o caso do engenheiro do telex é emblemático desse tipo de mudança pela qual a empresa passou. O comentário de Nelson Asfora ‘então, não houve uma expectativa ruim (em relação à privatização) para quem estava na regional. É porque essas coisas se misturam: nós, nesse meio tempo, também fizemos a mudança de tecnologia de analógico para digital’ mostra como as expectativas para a privatização de certo modo ficaram em segundo plano, já que ocorridas em um movimento maior de mudança tecnológica.

#### 4.2.4. Embratel como elite do setor

O *imprinting* da Embratel que resultou em uma cultura de excelência técnica, vai distinguir a empresa das demais do setor. Essa distinção pode ser percebida pelas narrativas dos empregados do segundo grupo, que entraram entre 1974 e 1985, especialmente quanto à escolha da Embratel como primeiro emprego. A maior oferta de engenheiros de telecomunicações com a criação de cursos específicos na área, concomitante ao crescimento do mercado de trabalho com a criação da Telebrás e a fusão das Teles locais, geraram uma capacidade de escolha dos engenheiros recém-formados dentre as diversas estatais disponíveis, além de empresas do setor privado. Ainda assim, Ruy Motta, por exemplo, assim como outros narradores que entraram na empresa entre 1975 e 1984, mostram que, com o passar dos anos, a oferta de trabalho nessas empresas ficava mais concorrida:

‘O Brasil estava em expansão nessa época, em 74. Eu estou falando de começo de 75. Havia muitas vagas em todas as empresas para estagiário. Então você entrava e depois você tinha quase que uma continuidade virando engenheiro dentro das firmas. Isso mudou um pouco no finalzinho de 75. Todas as teles começaram a cortar a garantia de que você, como estagiário, iria virar engenheiro. Meu estágio ia até março de 76. Eu me formei em dezembro de 75. E em fevereiro de 76 entrei na vaga de um engenheiro que tinha pedido demissão onde eu estava, porque as vagas já tinham sido cortadas. Mas como naquela época tinha muita gente saindo das empresas e indo para outros mercados sempre aparecia vaga para você ser enquadrado. De 75 para cá, as coisas foram começando a ficar muito ruins em termos de vagas. Não era mais prioridade do Governo expandir telecomunicações. A grana foi ficando cada vez mais curta e quando a grana fica curta você corta muita coisa, está certo?’ (Ruy Motta, 2, 1952, engenheiro, 1975, 36).

Nesse contexto de mercado de trabalho, a Embratel já se posicionava como uma empresa de grande prestígio pelo trabalho executado nos primeiros anos, tornando-a uma empresa altamente atrativa para engenheiros recém-formados, que enxergavam na Embratel uma empresa de engenharia altamente tecnológica. Ainda havia um resquício de fase desbravadora e a cultura de excelência técnica criada nos primeiros anos de empresa se tornava uma de suas principais marcas registradas, além do objetivo nacional de integração, como mostram os fragmentos de narrativa de alguns empregados-fundadores e dos empregados contratados entre 1974 e 1985:

‘Eu não quis ir para a Telerj. Eu tinha um primo que trabalhava na Petrobrás. Fui lá, fiz uma entrevista, passei, estava pensando em ir para a Petrobrás, quando o pessoal da Embratel me chamou. Fui fazer uma entrevista, passei. "Vou para a Embratel". Por que a Embratel? Eu sempre achei, e confirmei durante os anos, que ela estava no topo da tecnologia. Embratel sempre foi - não sei hoje em dia - mas ela sempre comandou essa área de tecnologia de telecomunicações. Sempre foi a primeira a fazer as coisas’ (Vargas, 1, 1948, engenheiro, 1971, 34).

‘Quando eu entrei na Embratel (vindo de 1 ano de Embratel e 4 anos na Telerj, no laboratório de dados), o nível das pessoas, naquela época, era altíssimo. Na Telerj, a área onde trabalhei era onde, teoricamente, eram alocadas as melhores pessoas de lá. Então o nível lá era muito bom. Mas o da Embratel, quando eu voltei em 77, era melhor do que lá. Realmente só tinha fera’ (Metello, 1, 1949, engenheiro, 1977, 25).

‘Eu tinha intenção de ir mesmo para a Embratel. Quando surgiram essas várias opções (Telemig, Telebahia), a minha preferida era a Embratel. Era uma empresa muito considerada, muito conceituada. Era o que todos dessa área queriam. Ela era muito mais considerada e importante do que as Teles. Porque ela tinha uma projeção nacional e trabalhava num outro nível. Quando perguntavam, “ah, você é da Embratel?” A gente gostava, tinha orgulho de ser da Embratel. Era uma época que estavam implantando as telecomunicações no Brasil todo, então foi um período em que a gente viajou muito. Eu viajei o país todo implantando as centrais de telefonia. Então foi um período assim muito interessante e de muito aprendizado. Quando a gente sai da escola, a gente aprende aquela parte de teoria e tudo, mas na prática, é tudo diferente. Vai aprender é ali trabalhando, com as pessoas experientes. E a Embratel tinha um corpo de engenheiros excelentes. Técnicos, com uma capacidade técnica muito grande. Era uma época que a empresa se preocupava muito com a qualidade, a qualidade do produto, a parte técnica era muito valorizada’ (Fidelis, 2, 1953, engenheiro, 1975, 35).

‘Quando eu entrei, a Embratel já tinha mais de dez anos de existência. Então, já havia o pessoal que tinha viajado, trazido a tecnologia, implementado a tecnologia e feito o padrão para o mercado. Isso tudo eu ouvi dizer e vi no dia a dia, não especificamente na minha área, porque eu entrei em TI, mas o pessoal de Engenharia e de Operações, com certeza, vivenciaram esta época áurea da Embratel. Lembro que grandes empresas, quando necessitavam adquirir equipamentos de telecomunicações consultavam a Embratel para ver se os mesmos já haviam sido homologados pela Embratel. Isso me trazia um orgulho de trabalhar lá. Para mim, era uma empresa nova - não era um Banco do Brasil, que já tinha séculos de existência - mas era uma empresa nova, e eu estava ajudando a construir essa empresa e contribuindo na interligação do Brasil através das telecomunicações. É por isso que eu falo que é meio romântico, porque com 20 anos entrar numa empresa dessa... Eu tinha o maior orgulho de estar participando desse grande projeto Embratel’ (Lee, 2, 1953, engenheiro, 1975, 40).

‘Era uma superempresa, cheia de benefícios e grande, era tipo uma multinacional nacional, sabe? As pessoas eram muito legais e o nível técnico era excelente, isso para mim era importantíssimo’ (Anamaria Nabuco, 2, 1954, engenheira, 1977, 37).

‘A empresa top de engenharia eletrônica, telecomunicações, era a Embratel. Não era a Telerj, não tinha nada. A top era a Embratel’ (Roberto Adler, 2, 1958, engenheiro, 1978, 38).

‘Eu queria Embratel, porque era a excelência da época de todas as teles. E eu vim a comprovar isso depois. Dentre todas as teles, a Embratel tinha um bom corpo

técnico e era bem-vista dentro do mercado’ (Ruy Motta, 2, 1952, engenheiro, 1975, 36).

‘Eu trabalhei no DCD, que era o Departamento de Comutação de Dados. Porque a Embratel era uma pérola no mundo em relação à comunicação de dados. Ela era a quinta empresa no mundo de telecomunicações. Quinta empresa! Então não tinha nada assim igual à Embratel. Em termos de conhecimento técnico, era um grupo muito forte. Toda a orientação em termos de desenvolvimento era tecnologia’ (Luiz Sérgio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

Assim, o prestígio da Embratel e a presença de engenheiros experientes já tornam a experiência desses, que entraram a partir de 1974, bastante diferente da dos empregados-fundadores, embora a experiência de construção e integração nacionais ainda fossem bastante presentes, como pode ser visto nos fragmentos de narrativa acima. A empresa, depois de 10 anos de existência, já era considerada uma empresa de referência na área, especialmente em relação à Telerj, por ambas se localizarem na cidade do Rio de Janeiro. As características de excelência técnica e enfoque tecnológico continuaram como marcas distintivas da empresa, bem como o treinamento dos empregados, agora feito nacionalmente.

Outra mudança que tornou essas experiências diferentes das do primeiro grupo foi o II PND, que levou o Ministério de Comunicações a baixar as portarias n°. 661 de 15/08/1975 e de n°. 662, de 10/06/1978, em um esforço de tornar o setor menos dependente de importações. A portaria n°. 661 estimulava a formação de uma indústria nacional de telecomunicações, com a criação de um polo de pesquisa, o CPqD, em 1976, e a fabricação de centrais de comutação de telefonia nacionais. Já a portaria n°. 662, estabelecia uma política de compras para o Sistema Telebrás, visando garantir a demanda de equipamentos para as empresas nacionalizadas e permitir a redução de custos desses equipamentos pelo Sistema como um todo. Como consequência, as viagens às fábricas para os testes de aceitação de equipamentos passaram a ser pelo Brasil, e não mais no exterior.

Mesmo com a redução do contato com o exterior, os procedimentos de engenharia e a experiência dos engenheiros mais seniores fizeram com que os engenheiros mais jovens absorvessem a cultura de qualidade e excelência técnica da empresa. A Embratel seguia uma série de padrões, padrões de redundância, resiliência e manutenção que faziam com que ela fosse considerada uma empresa de desempenho confiável e de excelência técnica.

Além disso, o treinamento da mão-de-obra da Embratel era reconhecido como destacado mesmo dentro do Sistema Telebrás, que já era reconhecido como exemplar em treinamento. Como lembra Ivan Campagnolli, que trabalhou 20 anos na Telepar, a Telefônica do Paraná:

‘O Sistema Telebrás tinha uma estrutura profissional organizada. Então as pessoas eram muito treinadas, muito. Era uma coisa impressionante a preocupação com a estruturação dos profissionais que trabalhavam no sistema Telebrás. A Embratel é um capítulo à parte. O que o Sistema Telebrás tinha de estruturação, de investimento em treinamento, formação dos profissionais, a Embratel tinha o triplo, para não exagerar muito. Então, o Sistema Telebrás era muito bom, mas a estrutura da Embratel era gigante, gigante. Então se você treinava os empregados do sistema Telebrás num nível cem, a Embratel fazia isso no nível 300. A Embratel era um caso à parte. Tanto que a Embratel tinha uma Universidade Corporativa. Enquanto a gente tinha Centro de Treinamento, que era uma coisa bem interessante, a Embratel tinha uma Universidade Corporativa. Era uma empresa rica porque tinha o monopólio de ligações interurbanas - que era o filé na época e depois deixou de ser - e tinha o monopólio de comunicação de dados, era tudo da Embratel. Então era uma empresa muito, muito bem estruturada, que arrecadava muito e tinha muito dinheiro’ (Ivan Campagnolli, 4, 1957, engenheiro, 2000, 14).

Assim, Ivan destaca a posição privilegiada da Embratel dentro do setor especialmente pela sua fonte de recursos, o filé mignon da telefonia, resultando em uma maior capacidade de treinamento de seus empregados, abrigando, inclusive, uma Universidade Corporativa bastante premiada. Essa capacidade de gerar recursos financeiros, mais o treinamento de empregados e uma orientação de engenharia fez com que a empresa se destacasse no setor e buscasse soluções tecnológicas de vanguarda, como mostram os seguintes fragmentos de narrativa:

‘A Embratel sempre foi vanguarda da tecnologia. “Tem lá o topo do topo do não sei que: Vamos comprar, vamos implementar, vamos operacionalizar.” E a rede de pacotes era o topo da tecnologia de comunicação de dados na época, então, a Embratel mesmo se especializava e procedia os treinamentos’ (Vânia Helena, 2, 1956, engenheira, 1982, 37).

‘Eu entrei para esse departamento de comunicação de dados onde eu fui trabalhar nessa padronização de modems, principalmente fazendo adaptação da parte de hardware, que é a parte de equipamento com a parte de mecânica; essa gaveta onde se encaixava os modems, a fonte de alimentação. Porque antigamente cada modem tinha sua própria fonte de alimentação. Um modem de 64k era do tamanho de duas caixas de sapato. Então ocupava muito lugar numa central de equipamentos. Em cada gaveta cabiam dois modems apenas. E nós fizemos uma gaveta onde cabiam 10 modems de qualquer fabricante. Isso foi a padronização. No mundo, não existia isso na época. É o que eu te digo, a Embratel tinha um corpo técnico de excelência naquela época. De excelência’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

Como mostra o fragmento de narrativa de Márcio, a Embratel também fazia muito desenvolvimento interno, seja na parte de hardware como de software. Depois que o CPqD foi criado, no entanto, a orientação da Telebrás era de que os desenvolvimentos para as empresas do Sistema fossem feitos apenas pelo CPqD, cabendo às empresas do Sistema desenvolvimentos menores, chamados adaptativos, ligados diretamente à operação, como conserto de equipamentos.

Ainda assim, durante algum tempo, a Embratel burlava essa orientação da Telebrás realizando desenvolvimentos maiores numa área de laboratório dentro do departamento de operação. Para o narrador Gilberto Moura, que trabalhou nesse laboratório chamado de COP-5 entre 1989 e 1994, a localização do laboratório no departamento de operações servia para escondê-lo na estrutura da empresa e caracterizá-lo como adaptativo, já que um desenvolvimento maior exigiria sua localização no departamento de engenharia (desenvolvimento). Gilberto reflete sobre o porquê da necessidade de desenvolvimento interno da Embratel enquanto existia um centro de excelência da Telebrás próprio para isso:

‘Eu acho que era um próprio desejo da Embratel. A Embratel sempre desenvolveu. Quando você começa a desenvolver, você não abre mão assim fácil. Só se for muito complicado mesmo, né? Então o pessoal, para poder continuar a desenvolver, até esconde, como escondeu’ (Gilberto Moura, 2, 1956, engenheiro, 1984, 25).

A interpretação da existência de uma área de desenvolvimento tecnológico dentro da empresa à revelia da Telebrás como um desejo da empresa é algo bastante curioso, porque mostra que a capacitação dos engenheiros da empresa era de um nível tal que a possibilitava realizar trabalhos dignos de um centro de pesquisa. Tem implícita ademais um certo menosprezo e uma rivalidade com o próprio centro de pesquisa, ao optar por um desenvolvimento próprio. O “desejo” de desenvolvimento próprio revela ainda uma representação da Embratel como uma empresa entusiasta por novas tecnologias e por desenvolvê-las ela mesma. Por fim, e talvez a principal explicação do desejo, o fragmento de narrativa revela a forma com que a Embratel disputava e resistia ao poder da Telebrás em controlar suas atividades.

Essa capacitação da empresa era visível também no perfil de seus empregados, resultado do tipo de trabalho executado pela empresa que, como mencionado na seção 4.1, incluía apenas a parte central da rede e não a última milha que conectava os clientes residenciais. Isso fazia com que a sua mão-de-obra fosse mais especializada e de nível superior, como lembra Ruy Motta:

‘Eu vou te dizer uma frase de um amigo nosso que veio da Telerj, ele ficou pouco tempo dentro da Embratel: “Ruy, eu aprendi muito dentro da Embratel, isso aqui é uma ilha perto das Teles, porque vocês não estão lidando direto com a peãozada”, como ele chamava o trabalhador que passa cabo. “Vocês estão lidando mais com a cabeça, com a implantação do "backbone", vocês estão no "filé mignon", vamos dizer assim”. (...) “Vocês são uma ilha de prosperidade perto das Teles, porque as Teles sofreram muito mais com a influência política.” E as teles tinham muito mais redes. Nós estávamos com uma elite em termos de conhecimento’ (Ruy Motta, 2, 1952, engenheiro, 1976, 35).

É interessante como o ex-empregado da Telerj denomina a Embratel de “ilha,” no sentido de diferenciação, por estar fora da massa dos empregados de nível técnico das Teles. A Embratel, pelo conhecimento técnico de nível superior da maior parte de seus empregados seria uma ilha de prosperidade no setor, privilegiada por ter apenas que lidar com o filé mignon das telecomunicações. Outra questão que o narrador vai colocar é a sensação de menor influência política dentro da empresa, em comparação com as Teles que, por serem regionais, sofriam mais pressões políticas por parte dos governos estaduais. Ou seja, implicitamente, a distinção da empresa aqui se dá por razões da estrutura do setor criada pelos militares, com uma empresa federal para as telecomunicações interestaduais e internacionais, e outras 27 estaduais para as telecomunicações intraestaduais. Por ser única, por lidar com o “filé-mignon” das telecomunicações e por lidar apenas com uma elite da engenharia, ela era considerada uma empresa diferenciada no setor.

Ainda em relação à metáfora da ilha, esta remete a uma sensação de destaque mas também de isolamento; um pedaço de terra separado do continente, isolado pelas águas. O prestígio e o posto de uma empresa de engenharia de elite a colocava à parte das outras Teles. Embora houvesse uma sensação de grupo entre as empresas do Sistema Telebrás, como visto na seção 4.1.2, havia muita disputa por uma fatia maior na receita do tráfego mútuo. Essa disputa e a sensação de ser diferenciada de alguma forma era repassada às outras áreas da empresa, como

mostra a narrativa de Rita Neile, participante ativa das movimentações sindicais nos anos 1980, quando questionada acerca do que representava ser um Embratelino:

‘Embratelino é aquele cara que veste a camisa da empresa, não se importa com a hora que ele entra nem a hora que ele sai e faz com prazer. Não espera agradecimento. E se dá como um todo. Entendeu? Porque é por prazer. Você quer que as pessoas falem bem da sua empresa. Não é a empresa. Somos a empresa. É isso que eu vejo. Até na época das greves. Porque era sempre Telerj e Embratel participando, então eu tinha um colega na Petrobrás que falava assim: “Rita, é impressionante a greve de vocês. Vocês fazem passeatas.” Porque a gente saía ali onde tem o Sambódromo e ia para a Cinelândia a pé; carro de som na frente, aquele negócio todo. Ele falava assim: “Eu gosto de ver pelo seguinte - pode observar isso e depois você me diz se não é verdade - no meio está toda a Telerj. Nas calçadas, devagarinho, está toda a Embratel. Não se mistura.” Eu falei na época: “Não, isso é um absurdo.” Ele continuou: “não se misturam, se você observar.” Eu passei realmente a observar e vi que isso acontecia. Raríssimos eram os que apareciam e ficavam ali na frente junto com a Telerj. A gente ia na calçada, para dar aquele distanciamento, sabe? “Vocês, Telerj, não tem a cultura que tem na Embratel. A Embratel é de vanguarda’ (Rita Neile, 2, 1951, pedagoga, 1974, 27).

Essa história é interessante pelo forte sentimento de grupo transmitido pela narradora, de tal forma que não se dá conta de que se isola dos grupos do qual também faz parte, como o dos trabalhadores em telecomunicações. Ao mesmo tempo em que a narradora se diz surpresa na época pelo distanciamento, ela revela em forma de brincadeira, ao final, o orgulho e o sentimento de distinção de fato que existia na empresa em relação à Telerj: ‘A Embratel é de vanguarda’. De fato, um grupo se forma a partir de elementos que são compartilhados, mas também pelo que o diferencia dos outros. Assim, a Embratel construía sua identidade na relação com as outras Teles, pelo sentimento de excelência técnica e pelo sentimento de superioridade em relação às outras do Sistema.

A Embratel era tida como de vanguarda inclusive em aspectos que fugiam da área técnica, como a própria Universidade Corporativa, a criação do fundo de aposentadoria Telos, feito especialmente para os empregados da Embratel, um excelente plano de saúde, entre outros. Essa imagem de empresa de vanguarda vai construir, para um empregado de carreira filiado a um partido político que esteve um período “emprestado” como presidente da Telefônica do Maranhão (Telma) e posteriormente como diretor financeiro da Embratel nos anos 1990, uma “torre de marfim” que justificará a insatisfação popular contra as estatais:



‘Isso é uma das coisas que mais me incomodava na defesa da privatização. Muitos Embratelinos, no fundo, eram contra a privatização não por causa da importância das telecomunicações para o Estado brasileiro, mas sim pela importância que tinha para manter os interesses deles, corporativos. Eu dizia sempre o seguinte (em relação aos argumentos contra a privatização): se o argumento for perda de emprego, nós vamos perder porque o povo vai odiar essa história de país “Bras.” Um bando de estatal, todo mundo protegido. Todo mundo tem complemento de aposentadoria, tem serviço médico que ninguém tem. Aquilo ali era a coisa mais explorada pelos adversários (do modelo estatal). E, nesse aspecto, a Embratel era considerada o paraíso na área de telecomunicações. Premium. Era aquele pessoal mais bem treinado, eles não dividiam fundos de pensão com a Telebrás. Tudo isso construía a torre de marfim dos Embratelinos. Todo mundo se achava os reis da cocada preta. ‘Orgulho de ser Embratel.’ Por um lado é bom. Eu mesmo tinha. Eu tinha orgulho de ser Embratel. Eu enchia a boca para falar, ‘ah, eu sou Embratel.’ E quando eu estava na presidência da Telma, uma das restrições a mim era eu ser da Embratel. Quem era contra mim, era porque eu era da Embratel. Havia a arrogância dos Embratelinos. Então, eu enxergava a visão da Embratel lá no Maranhão, lá na ponta, com distanciamento e com uma certa inveja da Embratel. Eu me lembro - olha como é que se vê pelas coisas mais bobinhas - a Embratel, na área de operações da Região Norte, todo dia às 10 horas da manhã passava o garçom entregando uma merendinha, era uma besteirinha. E à tarde era um negócio mais robusto. Você tinha duas refeições entre as refeições principais. Era chique. Foi das primeiras empresas que teve o tíquete refeição. As outras não tinham, depois que seguiram a Embratel. Muita coisa a Embratel tinha primeiro, depois seguiam as outras. Os Embratelinos se achavam os maiores’ (Sérgio Braga, 2, 1951, economista, 1977, 21).

O narrador Sérgio Braga entra em diversos aspectos em relação à forma com que a Embratel era vista não só no setor, como para a sociedade em geral. Claramente o narrador fala de uma posição contra a privatização, inclusive tendo sido diretor financeiro da empresa durante a gestão do político Renato Archer, que era reconhecidamente a favor da manutenção das estatais de telecomunicações e da sua preparação para torná-las empresas competitivas inclusive internacionalmente (Telebrasil, 1993, set/out). A formação de uma empresa estatal de elite, reconhecida pela competência e distinção no setor, ao mesmo tempo se tornava presa fácil para os críticos das estatais, que a viam como uma empresa com interesses apenas corporativistas de manutenção de seus privilégios. A torre de marfim construída pela empresa, que a colocava separada do resto do setor e mesmo de outras empresas privadas, eram um prato cheio para os que faziam campanha contra as estatais. As duas refeições por dia eram um símbolo da elitização da empresa para o narrador, e a defesa de interesses corporativistas para a manutenção dessas regalias e da “proteção” oferecida pelo emprego em uma estatal (que, por lei, não existia, já que seus empregados eram celetistas e não

funcionários públicos), ao contrário de uma defesa pelas telecomunicações como de propriedade do estado, enfraquecia a defesa das estatais no país.

Esse isolamento proposital, de elite e de distinção em relação às outras Teles, também se dava em relação às regionais da empresa. Não das regionais em relação às Teles de seus respectivos estados - para os narradores das regionais, por exemplo, a distinção técnica da Embratel com a Telemig, a Telebahia e a Teleceará não era vista com tanta ênfase quanto a visão da Embratel da sede em relação à Telerj e as demais Teles. Mas da própria sede da Embratel em relação à regional da empresa havia uma sensação de menosprezo às conquistas técnicas das localidades. Essa sensação pode ser vista na narrativa de Nelson Asfora, que por muitos anos ocupou postos gerenciais e diretoria da região Nordeste, com base em Recife, até ser transferido para a sede depois da privatização da empresa:

‘A turma tinha uma mágoa da sede - a turma que eu estou falando é a região. Às vezes, eles (os engenheiros da sede) pegavam nossas ideias, implementavam e não davam o crédito ao pessoal da região. Então muitas pessoas da região diziam: “não, eu não quero participar, porque pegam as nossas ideias e depois não nos dão o crédito.” (...)’

Então nós fizemos vários equipamentos para a Embratel, resolvemos vários probleminhas da Embratel. Tivemos um módulo de desenvolvimento no Nordeste que era muito efetivo. Fomos destaque no Brasil. Porque nós éramos poucos e fazíamos muito. E com resultados. E a turminha do Nordeste dava mais resultados. Mas também trabalhava distribuído. Todo mundo, em cada cidade, dando as ideias, fazendo’ (Nelson Asfora, 2, 1958, engenheiro, 1982, 30).

Já durante a fase política, outro aspecto que distinguia a empresa das outras no setor era a pouca interferência política que a empresa sofreu nessa fase. Enquanto as Teles eram consideradas fontes de cargos para os governadores estaduais, muitos narradores consideravam que a Embratel, por ser federal e por ser uma empresa “blindada” pelo serviço na época de alta complexidade, sobre o qual poucas pessoas fora da área entendiam, acabava afastando a possibilidade de ocupação de cargos executivos por pessoas fora da área. Além disso, a representação da Embratel como empresa de engenharia e amarrada por um excesso de normas e procedimentos fazia com que houvesse menos oportunidades de intervenção política, como mostra o fragmento de narrativa abaixo:

‘Quando saíram os militares, começou a bagunçar. Porque aí saíram os militares, e entraram os políticos. O Tancredo morreu, entrou o Sarney com aliança com o

antigo PFL. E aí começou o assédio dos políticos nas empresas do governo. Eu estava em uma palestra lá em Recife, na Superintendência do Nordeste, aí eu fui avisado: "Você vai ter que interromper essa reunião, porque vamos ter que fazer uma apresentação aqui com o deputado 'tal'". Chegaram lá os políticos, indicados não sei por quem. E o nosso pessoal pronto para mostrar o distrito (como se chamava as regionais na época dos militares), como é que funcionava. Mas eles não queriam ver nada disso. Falaram assim: 'Olha, não temos muito tempo. Eu só quero saber basicamente duas coisas: Como é o processo de admissão e como é o processo de contratos. Como funcionam as compras, e a admissão.' Não queria saber de mais nada. Aí chama o chefe lá da área administrativa e manda explicar para o pessoal: "a admissão na Embratel tem o manual tal e a norma tal que diz que o primeiro passo é esse, depois tem que fazer isso. O processo de admissão segue esses procedimentos aqui. Vai à aprovação do chefe da área, do diretor da área..." E os políticos: "E as compras como são?" "Aqui, as normas de compras são "tem que ter uma concorrência, tem que ter licitação assim..." Os sujeitos não deixaram terminar nem a palestra. Um olhou para o outro: "Sabe de uma coisa? Estamos perdendo tempo aqui." Entendeu? Estatal era para empurrar apadrinhados, fazer contrato ... E durante o tempo dos militares isso nunca foi possível, porque eram muito rigorosos nisso daí. Embora militares, mas militares engenheiros. Não eram milicos como outros. Tinham formação militar, mas tudo tinha um processo. Até podia ter indicação política, mas não tinha chefe ignorante. Não tinha gente despreparada para o cargo. Entendeu? Porque a Embratel era uma empresa de engenharia então o sujeito que ficasse na área de operações, se não entendesse aquilo o que estava fazendo ali não sobrevivia. É igual colocar um cara leigo na área de TI. O que ele vai fazer ali? Não entende nem a língua. Então era por aí. E ali que começou a bagunçar, bagunçou bastante, entendeu? Depois dos militares. Só melhorou uns poucos anos depois, que a Embratel foi obrigada, como qualquer administração direta, a instituir o concurso público para preencher as vagas' (Anônimo).

Por trás dessa história, a representação da Embratel como uma empresa de engenharia altamente complexa e organizada conforme rígidas normas e regras de contratação e de licitação a tornavam uma empresa pouco atraente para uma representação dos políticos brasileiros como interessados apenas em tirar proveito próprio dos cargos das estatais e das compras de equipamentos, onde poderia haver favorecimento de determinados fabricantes em troca de propinas. Na história do narrador acima, o período militar é idealizado novamente em termos da presença de militares engenheiros e, portanto, capacitados para atuar na empresa ainda que indicados politicamente. É interessante que essa é uma das representações da empresa da fase militar – de ênfase na parte técnica e na condução por especialistas da empresa, havendo, como consequência, pouca margem para escolhas que não levassem em conta a parte técnica.

De fato, muitos narradores vão destacar a pouca interferência política na empresa na fase militar em termos de entrada de sujeitos indicados por políticos e que pouco conheciam telecomunicações, e de uso de cargos para proveito próprio,

especialmente no trato com os grandes fornecedores de equipamentos. Como argumenta Guisard:

‘Hoje a gente critica muito o fato dos partidos políticos indicarem pessoal para as estatais, para os órgãos da administração. Naquela época, o regime era militar, o partido único era o partido militar, então eles obviamente colocavam nos postos-chave pessoas militares que eram da confiança deles, dos militares da época. Então sempre era um general, um coronel, que era o presidente. O diretor de administração, normalmente era alguém da Arma de Intendência Militar. E a gente teve a sorte de ter o pessoal militar formado em engenharia pelo IME. Então tinha muita gente que era militar, mas com espírito de engenheiro. Então eles faziam questão de que o pessoal fosse realmente hábil, competente e honesto, e não necessariamente que fosse militar. Então tinha muitos militares, mas militares formados pelo IME. Então ótimo, excelente’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

Essa representação da fase militar – o uso da palavra sorte, o fato de serem militares, mas com espírito de engenheiros – já discutida anteriormente, vai se contrapor exatamente à fase política, em que a entrada de pessoas fora da área é destacada para representar a desordem que houve na empresa depois da abertura. É interessante lembrar, no entanto, que alguns narradores apontaram a presença de nepotismo na empresa na fase militar e da presença de diversos filhos de militares. Em todo o caso, a representação da Embratel como uma empresa de elite do setor especialmente por ser uma empresa de engenharia de excelência técnica é usada para justificar uma menor influência política na empresa após a abertura democrática, especialmente em comparação com as Teles, já totalmente cooptadas pelos governos de cada estado.

A distinção entre políticos e técnicos é um tema de fato pervasivo na administração pública brasileira. A representação comum dos políticos brasileiros é a dos “profissionais da política avessos à realidade nacional, quer por falta de preparo, quer por falta de caráter.” Do outro lado, como uma dicotomia “natural”, estariam os técnicos que, “por sua formação específica de alto nível, por seu ‘isolamento’ da política e por sua ‘neutralidade,’ é capaz de romper com o ‘atraso’ e criar riqueza” (Gomes, 1994, p. 1). Desde a constituição do Estado moderno e desenvolvimentista dos anos 1930, de acordo com Gomes (1994), a solução dos problemas socioeconômicos dos países vai ser cada vez mais colocada à cargo de pessoas com o saber técnico para administrar a máquina pública, tendo então o Estado papel relevante na recuperação econômica. No Brasil imperial e em parte

da primeira República, a condução do país era relegada a uma classe política herdeira das famílias políticas, geralmente “homens públicos vinculados basicamente à propriedade da terra e, secundariamente, aos negócios do comércio e das finanças” (Gomes 1994, p. 3). Muitos deles eram oriundos de cursos jurídicos e de escolas de direito, “possuidores tanto de uma cultura humanística, nos moldes da Ilustração, quanto de uma tradição política familiar que os habilitava para o desempenho parlamentar e/ou para o serviço público.” Esse modelo vai ser alterado a partir dos anos 1920, com a influência de países como EUA, França e Inglaterra, em que o saber técnico passa a ser considerado o mais adequado para a resolução dos problemas socioeconômicos. Gomes (1994, p.6), no entanto, reforça que, assim como os políticos, há nos técnicos também componentes políticos, de representação de interesses de grupos setoriais e de seus próprios interesses; interesses específicos à sua própria agência estatal e a seus administradores, que reverterem em seu benefício pessoal da mesma maneira.

Essa distinção maniqueísta entre técnicos e políticos vai ser utilizada ao ponto de que a defesa da privatização para alguns se dará pela entrada excessiva de políticos no setor após a abertura democrática, o que levará a condução do setor à decadência e ao aproveitamento de seus recursos para benefício desses políticos, e não para a sociedade.

O enquadramento da Embratel como elite do setor, além de outras expressões usadas pelos narradores, como “joia da coroa,” pode ser percebida pela própria hesitação do Ministro das Comunicações do governo FHC, Sérgio Motta, em incluir a empresa no grupo das 27 operadoras estaduais e 3 empresas estatais independentes (CRT, Sercomtel e Ceterp). Na edição da Revista Telebrás de Set/Out de 1995 que comemora os 30 anos da empresa, a reportagem dizia:

“O ministro Sérgio Motta declarou publicamente que - mesmo com a queda do monopólio das comunicações - a Embratel não deverá ser privatizada por ser considerada estratégica, inclusive para a execução da política nacional de satélites” (Telebrasil, 1995, Set/Out, p. 26).

Na biografia do Ministro por Prata et al. (1999, p. 259), essa hesitação é confirmada:

De início, em 1995, mesmo em 1996, ele tinha sinceras dúvidas sobre a conveniência de privatizar a empresa. Mesmo convencido, ele confidenciava a seus assessores: ‘O grande problema nosso de cautela é a privatização da Embratel.’ Criada em 1965, teve, ‘por suas funções estratégicas,’ um papel histórico na formação do sistema de telecomunicações no Brasil. O ministro chegou a cogitar de um esquema de *golden share*, pelo qual o Estado vendia, mas conservava um poder de veto e arbítrio. No fim, a Embratel foi vendida, pura e simplesmente.

Assim como os autores acima, Dilio Penedo, convidado pelo Ministro Sérgio Motta para ser inicialmente vice-presidente da Telebrás mas que, por uma mudança de planos, acabou como presidente da Embratel no período de 1995 a 2002, lembra que sua ida para a empresa não era inicialmente para privatizá-la:

‘A ideia do Sérgio Motta era reestabelecer o planejamento estratégico operacional que a Telebrás tinha antes de ter sido contaminada pela política. Do tempo dos governos militares. Ele queria reestabelecer a competência. O sistema Telebrás era um sistema muito competente, tinha muita qualidade, muito conhecimento técnico e operacional, então ele queria reestabelecer isso. Ele queria uma pessoa que tivesse experiência na área privada também. Eu tinha oito anos em empresa privada; eu tinha uma bagagem, fui presidente na Argentina. (...) No início não era para privatizar a Embratel, a ideia do Sérgio Motta era torná-la uma empresa estatal de troncos. Ela seria a empresa que atenderia todo o tráfego nacional e internacional; ele privatizaria as empresas estaduais. Esse negócio mudou no meio do caminho. Agora, para mim, não foi uma grande mudança. Primeiro porque eu não era contra a privatização da Embratel. Eu já tinha sofrido com a empresa estatal, já tinha visto as dificuldades, as confusões, os problemas. Eu achava que a Embratel privada seria o desabrochar de uma empresa livre para fazer o que quisesse, para prestar serviços’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

O fragmento de narrativa levanta alguns pontos. O primeiro era a maneira com que a Embratel era vista como à parte das outras empresas do sistema, o que a deixava de certa forma protegida, como era a sensação da chefe do departamento de treinamento na Embratel na época, Ana Rosa (1948, 2, pedagoga, 1982, 25). E protegida não só pela especificidade de sua atuação na época, a do tráfego nacional e internacional, tornando-a uma troncotel, como desejava Sérgio Motta. Para Ana Rosa, a Embratel seria mais “protegida” em relação às Teles pelo seu “espaço de fala” que havia sido criado durante a década de 1980, como será visto na próxima seção, com a luta pela manutenção do monopólio pela AEBT e pelo sindicato de engenheiros. Dessa luta se firmaram nomes da política brasileira, como Jorge Bittar, um Embratelino, que foi vereador do Rio de Janeiro eleito em 1992, reeleito em 1996 e depois eleito deputado

federal em 1998. Como lembra Ana Rosa (2, 1948, pedagoga, 1982, 25), Jorge Bittar tinha acesso aos políticos em Brasília:

‘Vira e mexe tinha um grupo de empregados para discutir e levar uma pauta lá para o Senado. Então a Embratel sentia que ela estava falando, estava abrindo um espaço de fala. Espaço de fala é importantíssimo. Embora não se soubesse direito o que iria acontecer depois, ela estava melhor do que as outras empresas nesse sentido de ter resguardado tanto uma imagem como esse espaço de fala’.

Além dessa proteção, pela sua posição estratégica de troncotel e pelo seu espaço de fala, o fragmento de narrativa de Dilio também dá ênfase para a tentativa de reconstrução do prestígio que o Sistema Telebrás possuía antes da redemocratização, no período militar, ‘antes de ser contaminado pela política’. Ou seja, a percepção não era exatamente de que a gestão estatal era necessariamente ruim, mas a gestão estatal que foi contaminada pela política ao longo dos anos. E uma descontaminação passaria necessariamente pela condução da iniciativa privada, teoricamente despojada da política. A escolha de Dilio Penedo então, tanto um Embratelino especialista em tropodifusão no início da empresa como um gestor atuante na empresa privada, mescla os dois grandes desejos do Ministro na época da privatização: a competência militar e a competência da gestão privada.

Eduardo Levy, que era diretor de planejamento e engenharia na Telebrás em 1997 quando foi promulgada a Lei Geral de Telecomunicações em 1997, lembra como a Embratel era vista em Brasília:

‘Em 97, eu estava já na Telebrás. Nessas discussões com todas as empresas (do Sistema Telebrás), a empresa que mais reagia à privatização era a Embratel. Porque a Embratel e a Telebrás foram criadas mais ou menos na mesma época e, na época que foi criada, existia a ideia dos Embratelinos serem a Telebrás. E quando foi feita a Embratel e foi colocado um general para tomar conta dela, existia um conflito de poderes entre os dois. Era fácil ter poder sobre a empresa no Acre. Mas sobre empresa em Minas, Rio de Janeiro, São Paulo e Embratel, existia uma maior dificuldade. A Telebrás exercia um controle forte sobre as empresas, excluindo a Embratel, pelo comando financeiro. Na Embratel já era mais difícil, então sempre houve um pouco de choque’ (Levy, 4, 1952, engenheiro, 1998, 6).

Ou seja, pela sua posição privilegiada em termos financeiros, a Embratel tinha uma posição de não se dobrar perante a Telebrás, conforme visto anteriormente. A força dos Embratelinos pode ser percebida pelo fragmento de narrativa, quando uma posição de resistência contra a privatização é assumida

pela empresa. Para o narrador, essa posição vai se manter durante todo o processo de privatização, quando o narrador se muda para o Rio de Janeiro e assume o cargo de diretor de serviços da Embratel:

‘Eu fui pra Embratel 6 meses antes da privatização. 6 meses antes da privatização. Com um recado: “a empresa não acredita que vai ser privatizada; a sua missão lá vai ser ajudar a preparar a empresa para a privatização, e faltam 6 meses. Te vira”. Eu fui para lá como diretor de serviços, sendo oriundo da Telerj - um patinho feio - e ex-diretor da Telebrás por 2 anos. As duas coisas que a Embratel não respeitava: a Telerj como patinho feio e a Telebrás. Então eu fui para lá, como, para ser expulso! Para ser expulso. Cheguei lá, na 1ª. semana eu fiz uma palestra dizendo: “não tem outro, sou eu”. Sou a maior liderança da Telerj – então se vocês têm problema para arrumar circuitos com a Telerj, aproveitem, porque eu sou a maior liderança daquela empresa, dos anos que eu trabalhei lá – e eu sou uma liderança na Telebrás apesar de ter ficado apenas 2 anos lá, porque as pessoas que trabalham comigo aprenderam a me respeitar. Então aproveitem, não tem outro. Vocês podem me rejeitar, mas... Um dos que estavam na reunião falou na minha frente: ‘é... o que ele está falando faz sentido. Vamos ajudá-lo?’ Na minha frente. E eu comecei a trabalhar com eles ali. Uma empresa que eu respeitava demais. Troquei praticamente todo mundo nos primeiros 2 meses que eu estava lá. E coloquei os debaixo que tinham a cabeça mais aberta’ (Levy, 4, 1952, engenheiro, 1998, 6).

É muito interessante a forma com que o narrador se coloca na história. Oriundo da Telerj e da Telebrás, de acordo com ele, ‘as duas coisas que a Embratel não respeitava’, ele tem a missão de preparar uma empresa que resiste à privatização. Como as outras histórias épicas exemplificadas nessa pesquisa, a de Levy mostra que a sua condição de “inferior” pelos olhos do Embratelino não foi um impeditivo para mudar a atitude de uma empresa a qual ele mesmo respeitava. E que, mesmo respeitando, trocou as gerências de sua diretoria por não terem uma cabeça “aberta,” que era a exigida para permitir a privatização da empresa. Em certo sentido, a história mostra uma inversão de valores, uma virada do jogo. A Embratel, antes tão respeitada, no alto de sua torre de marfim, não estaria preparada para a mudança de orientação que iria sofrer em breve, ao passo que ele, da Telerj e da Telebrás, era agora quem ditava as novas regras do jogo. A resolução da história mostra que, ao final, os Embratelinos foram obrigados a aceitar essas novas regras do jogo, cooperando com o novo diretor na preparação da empresa para a privatização.



#### 4.2.5.

#### Embratel como ator político

Enquanto para alguns narradores a fase estatal é vista como um todo, incluindo os períodos militar e de abertura política, para outros, a redemocratização é um marco que divide os períodos de forma positiva, com o fim da ditadura e o aumento da participação política dos empregados na política nacional de telecomunicações. Para outros ainda, o marco trouxe também aspectos negativos, conforme mencionado na seção anterior, como a maior influência política na empresa, nem sempre orientada pelas decisões técnicas, diferentemente do que muitos se lembram de ter sido durante o período militar.

Na Embratel, no entanto, para a grande maioria dos narradores é destacado o fato de os quadros executivos serem sempre preenchidos por profissionais do setor, com exceção do político Renato Archer, presidente da empresa durante o governo Itamar Franco (1993-1995) e que, embora lembrado como “não-técnico”, é visto por muitos como um presidente que trouxe bastante força política para a empresa. Conforme argumentado anteriormente, a entrada de políticos no setor é vista por muitos como o início da deterioração da empresa, que irá culminar na privatização. Quanto à presença militar na empresa, para os narradores que entraram após a abertura, há maior variação de opiniões, alguns enfatizando ser a empresa ainda muito militarizada e outros não, dependendo da área de trabalho.

Em grande parte das narrativas para a presente pesquisa, ocorrida 25 anos após a pesquisa de Barbosa (1996), a distinção em fases do período de estatal pós-redemocratização não é tão bem-marcada, com exceção do período de preparação para a privatização que ocorre a partir de 1995 com a gestão do presidente da Embratel Dilio Penedo (1995-2002). Muitos fusionam o período de 1985 a 1994 como um período político, em que a interferência política na empresa, embora menor do que nas Teles, passa a ser percebida. Essa fusão ocorre especialmente para aqueles que viram a privatização como uma boa solução para o fim do esquema de mérito dos militares e de competência técnica. Ainda há aqueles que não lembram bem as datas nem períodos, mas verificam uma crescente degradação na empresa em relação aos recursos e investimentos disponíveis, em relação a períodos passados. Para esses, as lembranças se orientam em relação às mudanças tecnológicas que ocorreram na época, mais do que às questões políticas

em si. Para outros, o período é lembrado como um de luta para a manutenção do monopólio das comunicações, tendo à frente não mais os militares responsáveis pela estatização do setor mas os próprios empregados, engajados por meio da Associação de Empregados da Embratel.

#### 4.2.5.1.

#### **Engenheiros da Embratel como atores políticos**

‘No final de 83, começou o movimento das Diretas e as grandes questões nacionais, entre elas, telecomunicações. Porque esse grupo que se formou em torno da Associação sempre teve uma visão estratégica de telecomunicações. E marcamos essa assembleia para 9 de abril de 84. Não podia ser no dia 10, que era o dia do comício das Diretas no Rio de Janeiro. Fizemos uma assembleia e foi um monte de gente. Aí nós estávamos lá, conversando... A conversa estava ainda na fase de “vamos querer?” “vamos formar uma associação todo mundo?” Até que tinha um companheiro nosso chamado Carneiro da Cunha, ele já é falecido, ele tinha idade bem superior à nossa. Nós tínhamos em torno de 32. O Carneiro da Cunha a essa altura já tinha seus 50, quase 60 anos talvez. Aí o Carneiro da Cunha, que era uma figura que todo mundo gostava, se levantou e lançou aquela coisa que estava meio engasgada na garganta de todo mundo: “Não! Nós não vamos esperar daqui a um mês coisa nenhuma! Nós vamos criar agora a Associação de Empregados da Embratel!” E criou a Associação. E foi criado ali. Aquela foi a assembleia de criação da Associação’ (Jorge Santos, 2, 1951, engenheiro, 1980, 32)

Embora fique restrita à lembrança dos empregados mais engajados politicamente, a criação da Associação é um grande marco do período. Muitos desses empregados, como Telmo Lustosa (1, 1945, engenheiro, 1970, 28) e Lacerda (1, 1943, engenheiro, 1968, 34), desde meados da década de 1970, já frequentavam o Clube de Engenharia. Na época, o Clube era um dos poucos espaços democráticos para discussões acerca do papel da engenharia nacional. Outros, como Jorge Santos (2, 1951, engenheiro, 1980, 32), se reuniam no sindicato dos engenheiros quando a intervenção militar passou a ser menor. E foi esse início de abertura que permitiu uma discussão maior acerca da criação da Associação por esse grupo de engenheiros e técnicos. Como lembra Jorge Santos (1951, engenheiro, 1980, 32), algumas “conversas de engenheiros” no ano de 1982 é que geraram reflexões sobre a própria empresa:

‘E o grande mote que surgiu foi o autoritarismo dentro da Embratel. Esse foi o mote. Porque na Embratel existia uma hierarquia; aliás, a vida inteira ela teve um autoritarismo muito grande. Porque o diretor manda e o chefe de departamento tem que obedecer ao diretor. E essa obediência, quando chegava em alguns aspectos que tinham a ver com relações humanas, não dava muito certo.’

É interessante perceber a diferença no comentário do narrador sobre autoritarismo na empresa em relação à fase desbravadora, quando a maioria dos narradores admitia existir uma hierarquia, mas que não afetava as decisões técnicas. Nem o tema do autoritarismo foi trazido à tona pelos empregados-fundadores, pelo contrário, como argumentou Lobo (1, 1940, engenheiro, 1967, 35) em relação aos militares: ‘E eles nos tratavam muito bem, não tinha esse negócio de chave de galão, não tinha nada disso. Era tudo resolvido civilizadamente, tudo dentro das coisas que deviam ser feitas.’ Já no final do período militar, talvez pelo próprio desgaste da ditadura e a consequente insatisfação popular, talvez pela diferença geracional, já não era unânime o entendimento sobre a relação entre a diretoria e seus empregados. Para os empregados do segundo grupo, que trabalharam em áreas como telefonia internacional, o autoritarismo na empresa era evidente:

‘Eu acho que desde o primeiro dia que eu cheguei na Embratel eu vi que aquilo ali (telefonia internacional) era complicado, que tinha que ter uma organização para mudar aquilo ali. Talvez porque em 79, está muito recente aquele período de ditadura, né? Aquilo ali, ninguém contestava aquilo. E era assim, olha: ‘você não gosta, a porta da rua’’ (Maria José, 2, 1955, telefonista, 1979, 16).

Em consonância com o que acontecia no país, crescia a necessidade de uma representação dos empregados tanto internamente, para fazer frente ao autoritarismo de dentro da empresa, quanto externamente, para a defesa dos interesses desses empregados independente da direção da empresa. Ou seja, nesse momento, há uma ruptura visível entre os Embratelinos e a própria empresa, na forma de seus executivos; um descolamento dos Embratelinos de sua ideia de Embratel como uma entidade única e coesa. A representação da Embratel por DaMatta et al. (1982, p. 17) durante a fase desbravadora, em que “a Embratel e o homem da Embratel formavam uma só vertente, caminhando sem nenhuma mediação,” já se tornava parte do passado.

De acordo com Jorge Santos (2, 1951, engenheiro, 1980, 32) além de temas como representação sindical, as discussões incluíam principalmente “a questão da política de telecom em suas diversas dimensões: tecnológica, modelo do setor, administração das empresas, recursos humanos entre outros.” O narrador lembra,

em especial, a influência das desregulações na Inglaterra e nos EUA no Brasil, em um contexto de globalização. O cenário externo mais a incerteza quanto ao futuro do setor fizeram crescer a necessidade de discussões por parte dos empregados sobre uma política nacional de telecomunicações. Como lembra Jorge Santos<sup>24</sup> acerca da criação da Associação:

‘Com essa linha de pensamentos, já em 1983, quando fizemos uma pesquisa entre os empregados sobre a necessidade de uma associação, apontamos as intenções das discussões, mas ainda tímidos, com os cuidados necessários na época (regime militar; empresa autoritária). Por exemplo, dizíamos: “*Constituir um organismo que nos represente junto à direção da Empresa e externamente*” e “*Incentivar a discussão interna das opções tecnológicas na área de atuação da EBT.*” Na sequência, lá em 1984, em panfleto de convocação da assembleia que criou a AEBT, já mostrávamos que queríamos ir além de uma tradicional associação corporativa de empregados, e no primeiro jornal da associação, em novembro de 1984, já anunciamos a realização de um painel em conjunto com o Clube de Engenharia com o título “*Qual a Política Nacional de Telecomunicações que nós queremos.*” O painel, com a participação de parlamentares, anunciava que queríamos debater a estatização e privatização, o desenvolvimento tecnológico e os conceitos de reserva de mercado e de empresa nacional.’

Como lembra o narrador, tanto no momento de criação da AEBT quanto na divulgação da discussão do Painel mencionado acima, houve resistência por parte da diretoria da Embratel no sentido de tentar enquadrar a formação da AEBT e dificultar seu apoio financeiro, arrecadado com desconto em folha dos empregados. O momento político, no entanto, já não permitia a atuação autoritária da empresa. No primeiro painel organizado pela Associação em conjunto com o Clube de Engenharia, foi gerado um documento sobre Política Nacional de Telecomunicações para ser entregue ao presidente eleito em fevereiro de 1985.

A criação da AEBT é particularmente interessante porque, na medida em que os militares responsáveis pela permanência do monopólio vão saindo dos postos-chave das telecomunicações, o cenário externo começa a se configurar como um de desregulamentação e o ambiente de abertura revela uma incerteza quanto aos rumos do setor, os próprios Embratelinos tomam a liderança e passam a se configurar como novos atores no setor de telecomunicações, além do próprio Clube de Engenharia (do qual muitos já faziam parte). Da mesma forma que a

---

<sup>24</sup> Em conversa pelo aplicativo Whatsapp em 13/08/2021. Os documentos mencionados (pesquisa sobre a associação e panfleto de convocação) foram enviados à autora por meio de fotos.

Embratel como empresa se diferenciou das demais Teles no período militar, seus empregados, por meio da Associação, vão se destacar pela luta em defesa do monopólio das telecomunicações, tanto no episódio chamado VICOM, quanto na ocasião da Constituinte em 1988, como será visto a seguir.

#### 4.2.5.2.

#### **VICOM como a primeira tentativa de quebra do monopólio**

‘Nesse período da sociedade aberta, civil, começou mais e mais a se falar na palavra competição. Essa competição era fundamental para a produtividade. E isso num ambiente que vinha do militar, que era totalmente pioneiro e totalmente centralizador, no sentido de ter o monopólio das telecomunicações como uma prioridade da segurança nacional e da necessidade de o Estado atuar no que seria um monopólio natural, pelo volume de investimentos a ser feito. Era basicamente uma heresia falar em competição, muito menos em privatização - que estão embutidas, são duas faces da mesma moeda. Com o Almir (Vieira Dias, presidente da Telebrás de 1985 a 1989), com Antônio Carlos (Magalhães, Ministro das Comunicações no mesmo período) se começou a falar abertamente da necessidade de se ter um novo modelo nas telecomunicações, para ampliar a oferta, para ter mais competitividade. Começaram então a aparecer os exemplos negativos do modelo monopolista. Um dos principais exemplos que eles usavam era o modelo das comunicações de dados, que era algo que poderia ser feito por milhões de empresas. A Embratel continuaria fazendo a longa distância mas, a partir da entrega nas grandes cidades - a última milha, o contato final, a busca de clientes, o comercial, marketing, e a fase final poderiam ser feitas por várias empresas competindo para o usuário final de comunicação de dados. É fácil, você chega ali na torre da Embratel, põe um link de micro-ondas para o prédio do Bradesco e, pumba! Você tem uma conexão com o Bradesco. Pode ser feita da torre da Telesp para o Bradesco, pode ser feita por uma empresa do Bradesco, pode ser feita por uma empresa terceirizada.’ (...)

‘Então soluções em engenharia razoáveis começaram a aparecer sem passar pela Embratel nem Telebrás. Chegou ao ponto de ter os grandes defensores dessas linhas dentro do próprio Ministério. (...) O presidente (da Embratel) da época, queria uma solução mais aberta e os engenheiros da Embratel não queriam uma solução aberta. Então, houve um conflito muito grande entre a diretoria da Embratel e o corpo de engenheiros da Embratel, o corpo de funcionários da Embratel. Era uma diretoria que tinha começado comigo, na mesma época que eu tinha começado. E eles tinham uma ideia mais aberta, influenciados pela racionalidade dessas soluções que começavam a existir em dados e em celular. Celular não era o caso da Embratel, mas em dados era.’ (...)

‘A ideia de competição surgiu dos clientes. Os grandes usuários de comunicação de dados estavam sempre querendo mais redes, mais redes, mais redes e a Embratel era mais lenta para construir a rede. Então, eles queriam mais fornecedores para poder ter as opções. “Se a Embratel não dá, me dá outro fornecedor.” E a Embratel: “não, mas é monopólio. Então não posso, você espere aí.” Aí fica uma fila de espera de um ano, dois anos e um comércio não quer esperar um ano, dois anos. A oportunidade é agora, “eu quero em um mês.” Então a pressão veio dos grandes clientes, dos grandes clientes da Embratel.’ (...)

‘Isso começou no governo Sarney, com essa movimentação toda e houve essa reação. Os engenheiros todos ainda com o modelo antigo e a cúpula já vendo a

necessidade de atender os clientes, da forma que fosse possível. E teve greves, teve agitações.’ (...)

‘E aí nessa pressão dos usuários, o presidente da Embratel arrumou outro emprego, foi embora. Assumi o vice-presidente e ele acabou aceitando um contrato com um cliente que os engenheiros acharam que era ilegal, porque era monopólio, não podia assinar aquele contato. Aí ameaçaram greve e o Ministro achou que a diretoria da Embratel estava muito fraca e demitiu a diretoria inteira. Antônio Carlos demitiu a diretoria inteira. Aí ele me chamou: “Guisard” - ele me chamava de Dr. Guisard, ele tinha muito respeito, ele me via como técnico, não era político. “Dr. Guisard, nós estamos com esse problema na Embratel, o sr. consegue resolver isso para mim?” “Eu posso tentar.” “Nós temos que arrumar um novo presidente para assumir segunda-feira que vem. O sr. acha que pode ir?” Nós estamos falando de 87. Eu já não era garoto, eu tinha 42 anos mas, para esses cargos, 42 é muito pouco ainda. Aí eu falei “sim, eu posso assumir, sem problema.” Peguei um abacaxi danado e na segunda-feira eu estava lá tomando posse. Me lembro até hoje, foi dia 13 de agosto, que é um dia de azar ainda por cima’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

Os fragmentos de narrativa de Guisard, diretor financeiro da empresa de 1979 a 1980 e presidente de 1987 a 1990, mostram diversos pontos interessantes. O primeiro é o início da discussão sobre a quebra de monopólio nos serviços empresariais de comunicação de dados, que estavam crescendo na época. O tema teria vindo tanto de dentro do setor que, mesmo já na abertura, como menciona Guisard, ainda estaria entranhado de uma mentalidade militar, quanto a partir da pressão de grandes clientes. Muitos desses já visualizavam um papel de “troncotel” para a empresa, por meio da separação entre o meio físico, que seria o aluguel da rede da Embratel e a prestação do serviço, além da instalação da última milha, que poderia ser feita por qualquer empresa. O próprio Jorge Santos, na época da diretoria da AEBT, lembra que, em janeiro de 1986, a VICOM, consórcio das empresas Bradesco, Globo e Victori Telecomunicações, já havia solicitado ao Ministério a permissão para exploração de um tipo de serviço de telecomunicações<sup>25</sup>.

Outro ponto da narrativa de Guisard é o descolamento que ocorreu na época entre empregados e diretoria da empresa. É interessante como ele menciona ‘os engenheiros da Embratel não queriam uma solução aberta.’ É notória, assim, a força política conquistada pelos Embratelinos acerca do rumo a ser tomado pela empresa, especialmente por esses que eram os detentores do conhecimento técnico tão prezado pelo setor e pela empresa, o que aumentava ainda mais o seu capital

<sup>25</sup> Fonte: <http://blogdojorsan.blogspot.com/2012/10/greveda-vicom-25-anos.html>

político. Na visão de Guisard, enquanto a diretoria e os clientes já se mostravam antenados com o que acontecia no resto do mundo, em termos de separação de rede e serviço, os engenheiros da Embratel seguiam com a visão anterior.

De fato, Jorge Santos pontua duas situações de liderança da AEBT no que diz respeito à defesa do monopólio. Uma foi o concurso promovido pela AEBT para o nome da festa junina da empresa em 1986, sendo o nome vencedor “Privatização, não, sô!”<sup>26</sup> O outro foi a mobilização dos empregados para que o monopólio estatal das telecomunicações - então determinado pela lei ordinária de nº 4.117 de 27 de agosto de 1962 - fosse estabelecido na Constituição, já se encaminhando para a Assembleia Nacional Constituinte que iria ser instalada em fevereiro de 1987.

Por parte da diretoria da Embratel, Jorge Santos pontua como um primeiro grande marco a fala do vice-presidente da Embratel, Cleofas Uchôa, no XV Painei da Telebrasil<sup>27</sup> em setembro de 1986, quando ele sugere a possibilidade de quebra do monopólio. Os engenheiros da Associação, no entanto, só tiveram acesso à fala de Uchôa no início do ano seguinte, quando a Revista Telebrasil transcreveu parte dos debates do painel e publicou na revista. Na seção de debates, Ovídeo Barradas, que na época era do Grupo ABC mas que havia sido diretor da Embratel no início da década de 1980, ainda na fase militar, posa a questão para Uchôa, que havia sido um dos palestrantes do evento:

Ovídeo Barradas (Grupo ABC): O tema privatização versus estatização tem despertado muitas discussões. A Embratel, por exemplo, tem um leque de serviços muito grande. Certas partes da telefonia podiam ser serviços não monopolizados abertos à iniciativa privada como telefonia móvel, por exemplo. Outras áreas são teletexto, videotexto, comunicação de dados, alguns segmentos de serviços via satélite etc. Por que não abrir também para as empresas privadas, uma vez que o setor parece que, sendo por demais abrangente, está se tornando incompetente no atendimento à demanda, não só pelos seus altos custos operacionais como pelos seus limites de investimentos?

Uchôa: A Embratel constituiu um grupo de 12 antigos funcionários, presidido por mim, para fazer uma reestruturação na empresa. Esses pontos levantados pelo Barradas vão ser profundamente examinados. *Existem vários serviços que a iniciativa privada pode e deve fazê-los, sejam via satélite, redes de dados ou serviços de manutenção de equipamento.* (Telebrasil, 1987, p. ix, grifo da autora).

<sup>26</sup> Fonte: <http://blogdojorsan.blogspot.com/2012/10/greveda-vicom-25-anos.html>.

<sup>27</sup> Telebrasil é o nome da Associação Brasileira de Telecomunicações, instituída em 1974.

A leitura dos comentários do vice-presidente Uchôa teve, de acordo com Jorge Santos, uma grande repercussão sobre a Diretoria Executiva da AEBT que, em seguida, publicou um folheto distribuído aos empregados com o título “Demissão Já,” criticando o vice-presidente pela manifestação pública sobre uma possível quebra do monopólio. Em retaliação pela publicação do panfleto, a diretoria da empresa pune os integrantes da diretoria da AEBT com 15 dias de suspensão. Quando estes voltam dos 15 dias de punição, em maio de 1987, a Associação organiza um evento de “Abraço à Embratel,” reunindo empregados para um abraço coletivo em volta da sede da empresa na Av. Presidente Vargas. A AEBT aproveita para lançar uma campanha de coleta de assinaturas para formação de uma Emenda Popular em defesa do monopólio, a ser entregue à Assembleia Nacional Constituinte.

Finalmente, conforme mostra o último fragmento de narrativa de Guisard, o caso VICOM ocorre em outubro de 1987, quando o presidente Castelo Branco, às vésperas de assumir um cargo no consórcio Intelsat no exterior, assina um contrato com a VICOM para exploração de um serviço de comunicação de dados, via satélite, já com uma visão de “truncotel.” Esse contrato é descoberto pela direção da AEBT - alguns afirmam que por meio da própria diretoria da Embratel – que, por sua vez, dissemina aos empregados e à imprensa (em especial, o jornal Tribuna da Imprensa) a tentativa de quebra do monopólio e mobiliza os empregados em uma greve no país inteiro.

A chamada greve da VICOM adquire um significado distinto das demais greves pela adesão inclusive da alta gerência da empresa, os chamados “chefes de departamento.” Ademais, a tentativa de quebra de monopólio às escondidas chamou a atenção da imprensa e da classe política para um tipo de serviço prestado pela empresa até então desconhecido do grande público.

Os fragmentos de narrativa abaixo mostram como o episódio da greve da VICOM marcou os Embratelinos como um momento de união contra a quebra do monopólio, à revelia da direção da empresa. O fato de ter sido uma greve sem conotação trabalhista, de ter tido grande adesão e, especialmente, de ter o apoio e participação da mídia e alta gerências da empresa, distingue mais uma vez a Embratel e os Embratelinos - em especial, na figura da AEBT - no cenário de telecomunicações nacional, como uma empresa diferenciada e de elite. De elite porque o próprio entendimento do que era um serviço de telecomunicações e da



forma com que o monopólio quase havia sido quebrado era algo que fugia do conhecimento público, dada à especificidade da Embratel em contrapartida às Teles, que prestavam serviços de telefonia residencial. Esse episódio, assim, posicionou os Embratelinos como atores de relevância na política do setor:

‘E aí arruma um carro de som, vai para a porta da Embratel, o pessoal da Associação começa a fazer discursos, junta políticos, decide se ia fazer uma greve... Uma coisa surreal, a gente estava saindo da ditadura e faz uma greve que não tinha nenhuma reivindicação trabalhista. A reivindicação da greve era o cancelamento do contrato. A adesão a essa greve foi total e absoluta. Foi a maior greve que já se fez na empresa. Gerentes, todo mundo aderiu à greve. Em pouco tempo - um dia, dois dias - o contrato foi rescindido. Isso foi uma conquista, uma coisa enorme. Isso colocou a Associação em outro patamar. A Associação aí passa a ser um ator na política nacional, passamos a ser interlocutores de deputados que queriam entender que história era essa. Teve reportagem na Veja - a Veja já era um pouco a Veja - e o título da reportagem era “O soviete da Embratel.” Tinha uma lógica, porque foram os empregados coletivamente que decidiram o que a empresa iria fazer, de gestão executiva, de decisão estratégica: “esse contrato, não” (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

‘A única greve que existiu no Brasil que não foi por motivo salarial foi a nossa. Da Vicom. A gente fechou a Presidente Vargas e eu me lembro que o meu chefe - o sujeito era assessor do diretor - subiu no palanque, no carro de som do Trovão Azul para falar. Aquela coisa incompatível: chefe não vai subir no Trovão Azul para falar. E ele foi lá e falou. Foi a única greve que os chefes apoiaram. Foi o momento certo. Cada coisa tem o seu momento. Ali realmente não era o momento de ir (privatizar). A gente fez a greve, eu me lembro que a gente fechou a Presidente Vargas, a gente fechou todas as pistas. Aquilo foi um momento emocionante’ (Roberto Adler, 2, 1958, engenheiro, 1978, 38).

‘Foi a primeira greve envolvendo engenheiros e chefes de departamento. Em geral, chefe de seção, de divisão, de departamento, não participavam da greve porque poderiam ser destituídos da função. Mas eles ficaram tão indignados que resolveram participar dessa greve e deixaram a diretoria completamente sozinha com a bomba na mão’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

A pressão dos empregados, da AEBT e da imprensa fizeram a diretoria cancelar o contrato e o Ministro das Comunicações, Antônio Carlos Magalhães, a demitir a diretoria por não ter conseguido segurar a greve. O único diretor que permaneceu no cargo foi também o único considerado “político” pelos técnicos: o diretor administrativo, Cláudio Chagas Freitas, filho do ex-governador do Rio de Janeiro, Chagas Freitas. Jorge Santos<sup>28</sup> lembra a repercussão da greve da VICOM na mídia:

<sup>28</sup> Fonte: <http://blogdojorsan.blogspot.com/2012/10/greveda-vicom-25-anos.html>

‘Os principais jornais do país repercutiram nacionalmente o movimento. A revista *Veja* chegou a reportar o fato em três edições. A primeira matéria (edição 999) foi em uma coluna com o título “Uma greve insólita.” No número seguinte, edição 1000, havia uma matéria paga, de página inteira, assinada pela Victori Comunicações, com o título “Esclarecimento sobre o contrato com a Embratel”. Na edição 1002, em duas páginas centrais ilustradas com fotos, o assunto foi reportado novamente com o título “O soviete da Embratel”. Um trecho da matéria avaliava “se depender da disposição do Ministro Antônio Carlos, o soviete que surgiu dentro da empresa tem seus dias contados.”’

E foi assim que o último fragmento da narrativa de Guisard, no início dessa seção, o situa dentro dos acontecimentos da época. Curiosamente, ao contar como o Ministro o convida para assumir a presidência da empresa, Guisard - que era na época o vice-presidente da Telebrás - frisa o respeito do Ministro à sua condição de técnico, tendo graduação e mestrado em engenharia no ITA e doutorado em *Management Sciences* pela Universidade de Stanford, nos EUA. Assim, o pronome de tratamento “Doutor” é dado a Guisard não por ser doutor em Stanford, mas por ser técnico, em distinção ao “político.” O interessante também foi o fato de Guisard errar a data de início como presidente na Embratel: ao invés de 13 de novembro de 1987, ou seja, logo após a assinatura do contrato da VICOM em 14 de outubro e a greve ocorrida nos dias 22 e 23 de outubro, Guisard menciona o dia 13 de agosto, ‘que é um dia de azar ainda por cima.’ Embora seja lembrado com admiração por muitos dos narradores dessa pesquisa, a gestão de Guisard, de 1987 a 1990, foi marcada pelas disputas entre os empregados e o Ministério por meio de greves, como ele próprio lembra. Além disso, a chegada das eleições presidenciais em 1989 fez com que diversas dessas greves fossem usadas como palco para discursos de partidos políticos, o que talvez explique o enquadramento do episódio de sua contratação como presidente como uma dia ‘de azar’, datando sua entrada para 13 de agosto e não 13 de novembro.

De fato, para o engenheiro de 42 anos na época, aquela não foi uma tarefa fácil, tendo de um lado o Ministro ACM e de outro a AEBT, mesmo tendo sido ele também um Embratelino. Em seu discurso de posse, em meio à tensão no auditório da empresa, Guisard se dirige aos empregados pregando o não isolamento da empresa e a necessidade de maior união:

O Sistema Telebrás tem sido uma das exceções ao painel de críticas a que vem sendo submetidas as empresas estatais. Há que unir forças para enfrentar o desafio diário e temos (*nós da Embratel*) que nos aproximar mais das empresas-pólo do

Sistema Telebrás. O primeiro passo deve, todavia, ser dado em casa. A união é essencial, respeitando-se estruturas e códigos estabelecidos. O homem foi feito para viver em sociedade (Telebrasil, 1987, p. 9).

O discurso de Guisard situa a Embratel dentro de um contexto maior de críticas às estatais, que vai culminar em 1989 com a eleição de Collor, com a agenda de caça aos marajás do setor público. O Sistema Telebrás, no entanto, é colocado como à parte das outras estatais e o discurso de Guisard, no que tange ao respeito “às estruturas e códigos estabelecidos” talvez sugira a surpresa que a greve da VICOM tenha causado na época de uma quebra de hierarquia, com a demonstração de força do corpo de empregados da Embratel, capaz de fazer com que um contrato assinado pelo presidente da empresa fosse rescindido. O discurso pregando a união mostra ademais um possível destaque ou pedestal em que a Embratel se colocava ou era colocada, ratificado pelo discurso feito em seguida ao de Guisard, do então presidente da Telebrás, Almir Vieira Dias, também um ex-Embratelino:

Destacou Almir que a Embratel é uma empresa ímpar no que tange a melhores condições favoráveis ao sucesso, não só pelo fato de ser até mais antiga do que a própria Telebrás, mas também por ter seu pessoal recebido extenso treinamento, muitas vezes no exterior, além de se beneficiar de amplos recursos empresariais. “Há que destacar a necessidade de unidade e de integração, quer internamente, quer no Sistema Telebrás. A Embratel é uma empresa que tem muito a dar... (palmas), mas que também tem muito a receber (novas palmas). Há de ter humildade. A Embratel é uma relíquia do setor das telecomunicações. Ninguém quer que a Embratel perca seu espaço” afirmou o presidente da Telebrás, em meio a prolongadas palmas do auditório (Telebrás, 1987, p. 9).

Nesse discurso, o presidente da Telebrás, ao mesmo tempo que concorda com a posição diferenciada da Embratel em relação às outras do Sistema Telebrás, sugere a essa uma posição de humildade, o que mostra de certa forma como era vista no setor. Como tanto seu discurso quanto o de Guisard falam sobre união e isolamento, não é difícil supor que a empresa se colocasse à parte. A atuação de seus empregados quanto à decisão da presidência de certa forma mostra como essa posição diferenciada havia sido incorporada por seus empregados, a ponto de se descolar da direção da empresa. O corpo de engenheiros, altamente qualificados e técnicos, já se colocava em disputa com decisões políticas que feriam a lei.

Essa disputa de forças entre o Ministro Antônio Carlos Magalhães e a AEBT ainda estaria longe de acabar. Em dezembro do mesmo ano, houve uma greve por reivindicação salarial dos empregados do setor e o Ministério mandou demitir de forma exemplar diversos empregados das várias empresas do setor. Curiosamente, os oito empregados demitidos da Embratel<sup>29</sup> eram ou integrantes da Diretoria da AEBT ou do sindicato. A Associação passa a se dedicar a duas causas: pela volta dos demitidos, que incluía uma coleta de dinheiro entre empregados para sustentar aqueles que foram demitidos, em parte apoiada pelo Sinttel - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações (em parte porque o Sindicato se manteve dividido; para alguns, a demissão fazia parte do processo político mesmo) e o *lobbying* na Constituinte tanto para se incluir a anistia de empregados públicos demitidos por greve, quanto para a manutenção do monopólio. René Pestre (2, 1954, engenheiro, 1977, 39) lembra que, a partir da demissão, a Associação começou a promover atos semanais na sede da empresa:

‘Toda semana, num determinado dia, na hora do almoço, se colava cartazes na fachada do prédio, se botava um carro de som estacionado na rua ali em frente e na hora do almoço tinha discurso, tinha pessoas convidadas. Aí um monte de deputado foi lá fazer discurso. E isso durou muito tempo, muitos meses isso.’

Alguns dos que haviam sido demitidos passaram a trabalhar em Brasília na redação do artigo da Constituição que tratava de serviços de Telecomunicações e no convencimento de deputados para a importância da manutenção do monopólio das telecomunicações na Constituição. Como lembra René Pestre, ambas causas foram bem-sucedidas:

---

<sup>29</sup> Os nomes dos oito empregados demitidos foram obtidos por meio de um documento da época escrito por Lacerda (1943, engenheiro, 1968, 34) e enviado à autora. O documento era um discurso feito em 1988 para a comemoração dos empregados que faziam 20 anos de trabalho completos na empresa. O discurso de Lacerda, além de enfatizar a importância do monopólio das telecomunicações, urgia “para pacificação da empresa como um todo, que a Diretoria atual faça cumprir o artigo 8, parágrafo 5 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Nova Constituição, o qual confere anistia, entre outros, aos empregados de empresas públicas demitidos por razões políticas e assegura a readmissão dos que foram atingidos a partir de 1979.” O discurso, feito em resposta a um convite de uma divisão da diretoria de administração para representar todos os empregados da Embratel na comemoração (já que apenas ele havia se candidatado a falar), nunca foi feito, já que na última hora o presidente Guisard escolheu como orador o chefe do departamento jurídico, que também fazia 20 anos de empresa.

‘E os dois dispositivos passaram. A anistia ficou nas disposições transitórias e, no corpo da Constituição, especificamente no artigo 21 das atribuições da União, estava lá: explorar os serviços de telecomunicações. Uma redação bonita, explorar diretamente através de concessão para empresa sob o controle do Estado. Porque a nossa tese era essencialmente que, no grau de desenvolvimento de telecomunicações que o Brasil estava, com a necessidade de universalização e de abrangência do serviço, só o Estado é que poderia garantir essa universalização. Não que ela necessariamente viesse, mas ela só viria pela mão do Estado e isso a realidade depois mostrou que era verdade’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39)

Embora ambas as causas houvessem sido bem-sucedidas na promulgação da Constituição em outubro de 1988, os empregados só foram readmitidos quase 10 meses depois; para René, por uma decisão do Ministério e não da diretoria da Embratel. A aprovação do monopólio na Constituição, por sua vez, recebeu uma votação de 392 votos a favor, 04 contra e 04 abstenções<sup>30</sup>.

Para Jorge Santos, no entanto, a vitória da manutenção do monopólio de telecomunicações durou pouco. Logo em seguida, a Secretaria Geral do Ministério começou a emitir decretos e portarias que aos poucos iam quebrando o monopólio, como a portaria que envolvia os serviços de comunicações de dados. Esses serviços, que foram palco para a disputa entre a Embratel e a VICOM, eram serviços na época em franca ascensão, voltados ao mercado corporativo. Havia um grande mercado, assim, que enchia os olhos não apenas de grupos privados como a Globo mas de dentro do próprio sistema Telebrás, já que era vedado às Teles a comercialização desses serviços, sendo monopólio da Embratel. De fato, o discurso de Almir Vieira Dias na posse de Guisard já mostrava uma animosidade entre a Embratel as Teles que se referia não somente ao fato da Embratel se considerar uma relíquia do setor como por estar sentada em um pote de ouro desejado por outras empresas.

O monopólio da Embratel dos serviços de comunicação de dados foi quebrado logo em seguida à promulgação da Constituição, com a portaria nº 525, de 08 de novembro de 1988, que abria para as Teles tanto a parte de televisão quanto a comunicação de dados. Para Ciro Mendonça, que trabalhava no GEICOM na época e participou da redação da portaria,

---

<sup>30</sup> Fonte: <http://blogdojorsan.blogspot.com/2012/10/greveda-vicom-25-anos.html>; Ref. Diário da Assembléia Nacional Constituinte – No. 194, pág. 249 e 250.

‘A gente de certa forma trabalhou para quebrar o monopólio da exploração do serviço de comunicação de dados que era só da Embratel, porque a gente achava que as Telemig, as Telepar, as Telerj da vida poderiam também explorar esses serviços. Até porque o tamanho do mercado permitia e para evitar que ficassem 100 mil clientes na fila esperando (pelo serviço). Ali era uma questão mais de desregulamentação para gerar mais competitividade, era uma forma de gerar competitividade antes da privatização. (...) Havia uma pressão também das operadoras. Eu me lembro até que nessa época eu articulei muito com um dos caras mais brilhantes que eu conheci na minha vida, que era considerado o inimigo número um da Embratel. Ele era um engenheiro da Telemig e eu articulei com ele a exposição de motivos da portaria 525. Fui eu e o Alípio que escrevemos. Pouca gente sabe disso. O Valim era considerado o inimigo número um da Embratel justamente por isso, porque ele queria entrar na área de mercado de comunicação de dados que era o filé mignon da Embratel. Essa desregulamentação trazia muita, muita competitividade’ (Ciro Mendonça, 4, 1951, engenheiro, 1995, 12).

Para Jorge Santos, a emissão das portarias e decretos foi o instrumento utilizado pelos que eram favoráveis à quebra do monopólio para defender seus interesses. Essas emissões eram combatidas pela AEBT por meio de ações populares, onde qualquer cidadão pode questionar o governo. Ainda outro grande movimento a favor da privatização lembrada pelo narrador foi durante a revisão constitucional, que aconteceria 5 anos após a promulgação da Constituinte. Já no governo Collor, houve a formação do Emendão, que alterava na Constituinte diversos direitos coletivos que haviam sido mantidos; dentre eles, o monopólio das telecomunicações. No entanto, com o impeachment de Collor e a entrada de Itamar Franco, o Emendão perdeu força e poucas de suas propostas foram alteradas na Constituição.

Para Antônio Fernando (1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25), a maior interferência política no Sistema Telebrás fez com que a Embratel perdesse poder por não ter um “padrinho,” ao contrário das Teles que geralmente sofriam influências dos governos estaduais:

‘Porque a partir de 92, eu senti que a empresa começou a ter outras direções. Aí já tinha político no comando, tinha interferência. Cresceu muito o poder das concessionárias estaduais pelos governadores. Então isso foi diminuindo muito o poder da Embratel. Cada estatal tinha seu político lá que a defendia. Mas a Embratel não tinha. Ela era uma empresa nacional. Ela não tinha um padrinho, vamos chamar assim, a nível nacional.’

A falta de um “padrinho” é quebrada com a chegada na presidência do político do PMDB Renato Archer, que chegou na empresa com o objetivo de

prepará-la para a competição, mas decidido a mostrar a possibilidade de uma empresa estatal competitiva e eficiente. Archer tira o ex-vice-presidente Sampaio do ostracismo na empresa, dando mais força a ele no treinamento gerencial da empresa, ao mesmo tempo em que é criticado por alguns por ser mais em defesa dos empregados do que da Embratel. Ao mesmo tempo, Archer equilibra melhor o poder da Embratel dentro do Sistema Telebrás, como lembra Antônio Fernando no caso da repartição de receita do tráfego mútuo:

‘O Renato Archer tinha força. Inclusive no primeiro dia que ele chegou na Embratel, a Telebrás deu uma pernada na Embratel. Feia. E eu consegui falar com ele às 8 horas da noite para contar o que havia acontecido. E ele com aquele jeitão dele pegou o telefone, ligou para o ministro, insistiu e falou com o ministro para revogar o que a Telebrás havia feito. Então foi um negócio político assim fundamental. Acho que ele não sabia nem o que eu estava falando. Ele tinha acabado de chegar na empresa. O assunto era tráfego mútuo. Nas ligações que havia, tinha um pedaço que era da Embratel e um pedaço que era das companhias. Então, em média, vamos dizer que a Embratel ficava com 65% e as companhias com 35. Ai a pernada foi assim: passaram a Embratel para 20% e as companhias para 80%. Simplesmente tiraram quase metade da receita da Embratel. Eles assinaram a portaria diminuindo violentamente a receita da Embratel. Quando nós recebemos a comunicação, eu fui lá conversar com ele. O assunto era tão importante que - ele tinha acabado de chegar na empresa - todo mundo me deixou passar. Sabiam que tirar quase 50% da receita da Embratel era um negócio muito grave. Ele conseguiu reverter lá o que foi assinado. Mas isso significa que cresceu muito esse poder político das outras empresas. E da gente não... De político de peso, o único que a gente teve foi o Archer. Ele era uma pessoa muito séria. Isso também acho que prejudicava a Embratel porque os outros começavam a ganhar terreno’ (Antônio Fernando, 1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25).

Nessa época, o tema da privatização do setor já era tratado intensamente, como pode ser observado nas edições de 1993 da Revista Telebrasil, especialmente após o governo Collor, com o Plano Nacional de Desestatização. Durante o governo Itamar Franco, houve a privatização de 18 empresas estatais (Brasil, 1995). As novas tecnologias que surgiam, como a telefonia móvel celular, os avanços na fibra óptica, nas novas gerações de satélite, na comunicação de dados abriam uma grande oportunidade de negócios para empresas, ao passo que a capacidade de investimento pelo Estado nessas novas tecnologias era vista com incredulidade.

#### 4.2.6.

#### Empresa “arrumada” para a privatização

A gestão de Dilio Penedo é lembrada como uma de muitas mudanças que prepararam a empresa para a privatização, inserindo uma mentalidade de mercado, de competição e atendimento a clientes. Com a contratação de uma consultoria para o processo de mudança organizacional, foi feita a revisão dos processos-chave da empresa, realizou-se o Programa Embratel de Qualidade, criou-se a Diretoria de Serviços de Telecomunicações, para atendimento a clientes, foram reduzidos os níveis hierárquicos por meio da eliminação das superintendências regionais, foi criado um primeiro Programa de Desligamento Incentivado (PDI), além do Programa EAV – Embratel Atende Você, que visava transformar os empregados em agentes de mudança. Assim, para muitos narradores, a sensação era a de que a privatização em si não havia sido um choque, pois havia existido um esforço anterior a julho de 1998 que preparou a empresa para o que estava por vir:

‘Quando começou a falar em privatizar, começou a se falar muito em foco no cliente, além de se fazer algumas reestruturações. Por exemplo, as superintendências acabaram para diminuir o número de postos na hierarquia. Por exemplo, Pernambuco e Alagoas foram fundidos, para diminuir o número de gestores. O marketing (da privatização) era de que estaria tudo bem, a empresa era uma empresa competente, o pessoal era competente. Ia-se crescer com as empresas de telecomunicações. Com a abertura, iria aumentar a oferta de emprego. Então se vendeu tudo muito bem’ (Nelson Asfora, 2, 1958, engenheiro, 1982, 30).

‘Então esse novo modelo de negócio não aconteceu após a privatização. Ele foi montado antes. A privatização da Embratel foi preparada com uma antecedência que eu acho que acabou minimizando alguns conflitos maiores’ (Ana Rosa Chopard, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25)

‘A gente começou a comprar coisas muito caras. Fibra ótica submarina. A Embratel teve que comprar tudo isso, para poder ter valor de mercado. Que empresa iria comprar uma que não estivesse *up-to-date*? Então, a seção de licitação foi importante porque nós começamos a comprar bastante coisa. Fizemos até as obras do prédio sede, trocamos tudo. As mesas eram de madeira. Os armários tinham cupim a dar com pau. A gente não aguentava trabalhar porque tinha mofo. Então a gente fez licitação de tudo. Desde mesa, cadeira, tudo trocado. Até para ficar uma coisa assim, americanizada mesmo - não que a gente soubesse, que era a Worldcom que ia ganhar o leilão. (...) Na verdade, eles prepararam nossa cabeça também para isso. Eles fizeram um endomarketing muito bom. Eles fizeram a gente gostar da empresa através das publicidades: DDD, DDI, Ana Paula Arósio, aquelas coisas todas. Eles faziam festas e chamavam alguns profissionais para ir em iates, coquetéis. Começaram a fazer encontros em hotéis. Mudaram um pouco a nossa visão do que era uma empresa privada. Entendeu? Nos mostraram o glamour de ser uma empresa privada’ (Anônimo).



‘Nessa época da pré-privatização, eu estava na parte de direito de passagem. Me pediram, então, para colocar tudo em ordem para que quem pegasse a empresa com a privatização encontrasse tudo organizado. Eu tive que fazer isso, apesar de ser contra a privatização. Não tinha jeito’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Em 1997, um trabalho que eu fiz foi adequar o portfólio da Embratel no padrão internacional. Já tinha internet, então a gente fez um baita marketing e adequou todo o portfólio de produtos, para ficar com a cara de uma France Telecom, Deutsche Telecom, MCI, Sprint. Eu acho que isso ajudou bastante na venda’ (Luciano Carino, 2, 1960, engenheiro, 1980, 39).

‘Na pré-privatização, a gente sabe que houve uma abertura do caixa absurda. Abriam o caixa e gastaram dinheiro à rodo ali dentro da Embratel. Então aquilo ali já foi um despejo de dinheiro geral’ (Luiz Sergio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

‘A gente tinha a mídia, dizendo como ia ser bom privatizar e a gente tinha o sindicato, dizendo como ia ser ruim privatizar. E a gente ficava naquele meio e tentando entender como que a gente ia lidar com isso e como sobreviver’ (Leonardo Cerbino, 3, 1962, engenheiro, 1985, 29).

‘De repente eu parei e pensei: “meu Deus do céu, eu ajudei a privatizar a Embratel sem saber. Eu preparei. Não só eu, mas todos nós que trabalhávamos ali na qualidade total com processos. Fomos umas das pessoas que arrumamos a empresa para ser vendida. E bonitinha. Arrumadinha, bonitinha. Lacinho de fita, entendeu? Para presente mesmo. Aí te dá uma - desculpa a expressão – uma baita de uma dor de corno. Mas você fala assim: “eu não podia fazer nada. Eu não era dona dela. Em algum momento ia acontecer”’ (Rita Neile, 2, 1951, pedagoga, 1974, 27).

‘Em todas as empresas, antes da privatização, esse ministro que morreu (Sérgio Motta) mandou investir tudo que era possível. Para você ver, a Embratel investiu 4,2 bilhões para ser vendida por 5,5 bilhões. Pode um negócio desse? Não pode. Eu tinha um colega na Telerj que, na gestão dele, se investiu muito. A Telerj comprou equipamento, comprou tudo. Para quê? Para que quando virasse a chave da privatização, os gringos iam chegar com a cama feita. Foi isso que aconteceu. Então o povo acha que melhorou porque foram comprados. Não. Aquilo ali foi dinheiro do povo que comprou. Porque, olha só, os políticos são muito inteligentes nesse ponto. Quando eles querem privatizar uma coisa, primeiro eles pioram o serviço. Não deixavam a Telerj investir, não deixavam a Embratel investir, não deixava melhorar nada’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

Os fragmentos de narrativa acima são interessantes pela reflexão retrospectiva de alguns narradores sobre o processo de privatização da empresa iniciada na gestão de Dílio Penedo. Os sentimentos variam desde a tomada de consciência da participação na venda da empresa, de forma positiva ou negativa, até o papel da mídia, da gerência e do sindicato em enquadrar a privatização da Embratel como algo bom ou ruim. Pelos fragmentos, pode-se perceber o investimento que a empresa fez para prepará-la para o ambiente competitivo e para a própria venda, como aconteceu com outras empresas do setor, com a participação dos empregados, muitos desses contrários à privatização. Alguns, como Rita Neile, estavam tão entusiasmados com os novos programas

implementados pela empresa que nem perceberam que no fundo haviam auxiliado a privatizá-la, à sua revelia. Outros se orgulharam de terem implementado de forma bem-sucedida as mudanças necessárias para a empresa atuar em um ambiente competitivo. Outros ainda se indignam com os investimentos que foram feitos na empresa para privatizá-la, investimentos públicos que beneficiaram os compradores. Ainda outros, como Leonardo Cerbino, mostram a posição de insegurança que muitos se encontravam acerca da manutenção de seus empregos.

Ao mesmo tempo em que alguns enfatizam a preparação da empresa para a venda em termos de maiores gastos para deixá-la mais vendável, conforme pode ser percebido nas frases, ‘Fomos umas das pessoas que arrumamos a empresa para ser vendida. E bonitinha. Arrumadinha, bonitinha’; ‘A gente começou a comprar coisas muito caras. Fibra ótica submarina. A Embratel teve que comprar tudo isso, para poder ter valor de mercado’; ‘Na pré-privatização, a gente sabe que houve uma abertura do caixa absurda. Abriram o caixa e gastaram dinheiro à rodo ali dentro da Embratel’, outros vão citar a forma com que a empresa começou a ser precarizada ao longo dos anos para justificar a venda. Com os serviços precarizados, haveria uma adesão popular à campanha de privatização das estatais. Essa forma de desmoralizar as empresas ao longo do tempo ao mesmo tempo em que, perto da privatização, melhoram suas instalações para que se aumente o preço de venda é uma forma conhecida de se enquadrar a privatização de empresas estatais de uma forma geral, e não só a Embratel.

#### **4.3.**

#### **Significados das experiências de trabalho na Embratel privatizada**

Antes de entrar nos significados de trabalho na Embratel privatizada, é interessante analisar um pouco mais a forma com que as empresas estatais e as empresas privadas são representadas pelos narradores. Essa representação se faz importante porque uma parte do significado da experiência de trabalho na empresa privatizada se constrói a partir da expectativa do que seria trabalhar em uma empresa privada, ao contrário de em uma estatal.

Como qualquer empresa, a empresa estatal e, em particular, a Embratel, é vista sob duas óticas: a da perspectiva dos empregados, como local de trabalho, e a perspectiva de atendimento à população, já que um dos fatores que distingue as empresas estatais de empresas privadas é a função social de atendimento à

população em contraposição à geração de lucro das empresas privadas (art. 27 da lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016).

Em relação ao ambiente de trabalho, a Embratel, assim como outras estatais, de uma forma geral, são vistas de forma positiva porque proporcionam um ambiente de estabilidade e segurança profissional, especialmente por não terem a “cultura” de demissão. “Cultura” porque, em realidade, seus empregados são regulados pelo regime celetista, da mesma forma que o setor privado e, portanto, não possuem a estabilidade no emprego como os funcionários públicos, ainda que ingressem nas empresas via concurso público (desde a Constituição de 1988). O risco reduzido de demissões possibilitaria uma maior liberdade por parte dos empregados, tanto no que se refere aos prazos dos trabalhos efetuados quanto à própria carga de trabalho. Além disso, o objetivo social das empresas estatais de atendimento à sociedade por meio dos subsídios cruzados entre áreas lucrativas e áreas deficitárias constrói uma sensação de propósito e sentido para o trabalho desses empregados, possibilitando um clima maior de cooperação e solidariedade. Essa cooperação e solidariedade se contrapõe ao ambiente das empresas privadas que, com o objetivo de lucro e enfrentando a concorrência, acabam por refletir para dentro do ambiente de trabalho a sensação de competição.

A maior liberdade, aliada aos benefícios que a Embratel oferecia aos seus empregados (plano de saúde – que era inclusivo aos pais dos empregados, plano de previdência privado, vale-transporte, vale-alimentação, entre outros) e ao fato de o dono da empresa ser a própria sociedade e, portanto, os próprios empregados, dão vazão à representação da empresa em sua fase estatal como uma família, como um grupo coeso e colaborativo. Essa sensação familiar não é incomum em empresas estatais, como observado por Carrieri (2002) em seu estudo de metáforas na Telemig, a Tele de Minas Gerais que posteriormente formou a holding Telemar/Oi. Na antiga Telemig, os gerentes se referiam à empresa como “grande família” e os técnicos como “mãe.” Com a privatização, as metáforas utilizadas passaram a ser, respectivamente, “vaca leiteira” e “madrasta,” revelando como a representação pelos empregados se alterou com a mudança de dono e de objetivo da empresa.

Referir-se à empresa utilizando a metáfora da família é um indicativo de um sentimento de nostalgia, especialmente quando essa metáfora está relacionada a um passado que não volta mais. Ademais, como argumenta Gabriel (1993), esse

sentimento de nostalgia não está relacionado à construção de sentido em relação ao passado; ao contrário, a nostalgia neste caso se refere à forma que os indivíduos lidam com o presente. Para o autor, não seriam as memórias *per se* que trariam esse sentimento nostálgico, mas as fantasias ou mitos sobre o passado que fariam os indivíduos em uma organização lidar e aceitar o presente.

Essa representação de uma empresa familiar, onde existia solidariedade e amizade entre os empregados vai se contrapor à da empresa privada, onde a relação entre empregados e entre a gerência é uma de profissionalismo e que, assim, sempre inclui a possibilidade de demissão. No fragmento de narrativa mais abaixo de Walter Gassenferth, por exemplo, já não há um sentimento nostálgico, mas caricato do que era o trabalho em uma estatal. O narrador, por exemplo, é um dos que obtiveram ascensão gerencial com a pré-privatização, quando foram selecionados para cargos de chefia aqueles que possuíam perfil mais gerencial. A ausência de nostalgia é compartilhada para outros com o mesmo perfil e que lidaram com a privatização não como uma questão política ou econômica, mas como uma mudança pela qual grande parte das organizações passou:

‘A Embratel saiu de 500 empresas para 50 milhões de clientes (mudança de mercado corporativo para mercado residencial). Então, essa mudança não foi uma mudança maquinada, planejada, orquestrada. Ela simplesmente é o movimento que a gente está vivendo. A pessoa que fala isso (sobre o tempo da estatal, com mais tempo para cumprir os prazos, ambiente mais relaxado) é porque ela vive em um tempo achando que aquele tempo existia. Não era um tempo que existia. Aquele tempo existia porque o mundo era assim. (...) não é que não tinha pressão, talvez até tivesse, mas o ministro era a pressão, ele falava para os assessores, ia atenuando até chegar pressão nenhuma lá embaixo. Não tinha cliente na loja xingando você lá embaixo. Não tinha rede social. Se você errava dava para botar embaixo do tapete. Hoje em dia está tudo muito mais exposto’ (Luciano Carino, 2, 1960, engenheiro, 1980, 39).

O fragmento de narrativa de Luciano Carino revela, assim, uma ausência de nostalgia e ausência de romantização do passado, como o trecho de Lee no Quadro 4 a seguir propõe. Para Luciano Carino, o ambiente relaxado de uma estatal era dado não exatamente por ser estatal, mas pela quantidade de clientes que a empresa possuía, quando atendia apenas clientes corporativos e pela ausência de pressão social. O ponto aqui, no entanto, é frisar que, em sua narrativa, não há uma glorificação do passado, talvez por justamente ter trabalhado mais tempo na empresa privatizada do que como estatal.

**Quadro 4 - Representações de empresa estatal pelos narradores**

<b>Estatual como família</b>
‘A gente era muito amigo, sabe. Eu sei que é difícil ter amigos no trabalho, mas eu me arrisco a dizer que havia um clima de amizade entre os funcionários porque as famílias se encontravam em datas comemorativas e no final do ano. A gente fazia festa no final do ano e todas as famílias se reuniam. Então isso unia bastante a gente e trazia como benefício a sinergia e o empenho de todos para que a empresa desse certo. A cada conquista da Embratel, a cada satélite lançado, a cada rede implantada, era uma alegria para todo mundo que participou daquele projeto. As pessoas se preocupavam uma com as outras, cuidavam de mim e eu cuidava delas. Era um tempo um pouco mais romântico, vamos dizer assim. Mas eu não sei se é por causa da época, da minha idade na época, mas tinha essa devoção geral pela Embratel e esse orgulho, senão de todos, pelo menos da grande maioria, em trabalhar na empresa’ (Lee, 2, 1953, engenheiro, 1975, 40).
‘Era um ambiente de trabalho muito bom, ali era uma família. Eu não sei se hoje a gente tem espaço, relacionamento corporativo para agir igual daquela forma. Mesmo porque os tempos eram diferentes. Você tinha tempo. Tinha tempo para a sua vida pessoal. As coisas andavam em um outro ritmo. E aí a gente convivia muito, convivia. Os meus amigos até hoje são daquela época’ (Danilto Ventrini, 3, 1964, engenheiro, 1986, 19).
<b>Estatual como mãe</b>
‘Todos nós somos orgulhosos de termos trabalhado nessa empresa: a Embratel. Não a Claro. Não a Net. Embratel. Então, isso é um orgulho, é uma coisa que a gente vai carregar pelo resto da nossa vida, que passamos para um, para outro. Porque a Embratel, além de ter sido uma mãezona para muitos de nós, era uma empresa muito boa de trabalhar. Era realmente. Você trabalhava muito, mas era bom’ (Rosemar, 3, 1960, secretária, 1986, 32).
<b>Estatual como empresa dos empregados</b>
‘A empresa estatal era uma empresa que, no fundo, era nossa, então nós tínhamos um poder de decisão muito grande. Nós propúnhamos, levávamos para a diretoria para discutir e aprovar; então pelo menos você sabia o que estava acontecendo. Depois de privatizada, começou a ser assim: ‘Faz isso aqui.’ E você não sabia nem por que nem como’ (Metello, 1, 1949, engenheiro, 1977, 25).
<b>Embratel como empresa que dá liberdade para os empregados</b>
‘Eu vi que a Embratel, não sei se porque era uma empresa mais nova e era também estatal, dava liberdade e o tempo necessário para a gente fazer um trabalho bem-feito, não tinha aquela pressão de uma empresa privada. Eu, eu estou falando isso assim com você tentando retratar as coisas que eu sentia na época’ (Lee, 2, 1953, engenheiro, 1975, 40)
<b>Estatual como empresa onde não se demite</b>
‘A empresa estatal tem todos os vícios de uma empresa familiar: ‘Eu não tenho medo de ser demitido. Para eu ser demitido eu tenho que dar um soco na cara do meu chefe. Não interesse que eu faça mais lento ou mais rápido, o meu resultado seja bom ou seja ótimo, ninguém fala, eu não tenho competitividade com ninguém. A minha competição é comigo mesmo e eu defino o meu ritmo.’ Assim que nós éramos quando era estatal, essa é a verdade, está certo?’ (Walter Gassenferth, 2, 1958, engenheiro, 1980, 25).

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão da possibilidade de demissão revela a ambiguidade para os narradores quanto ao trabalho em uma estatal. Embora vários admitam que a

ausência de uma cultura de demissão tinha como consequência a premiação de sujeitos que pouco trabalhavam, desvalorizando aqueles que realmente se esforçavam no trabalho e contribuindo para a imagem de uma empresa inchada e pouco eficiente, por outro lado essa cultura permitia um bom ambiente de trabalho, com pouca competição entre os empregados.

A história abaixo, por exemplo, revela as representações de empresas estatais versus privadas no tocante a demissões e foi dada em resposta à uma solicitação da pesquisadora para explicitar melhor um comentário feito sobre um chefe oriundo do setor privado durante a época de estatal e que tinha “uma visão de empresa privada,” provocando um certo temor por parte dos empregados:

‘Eu tive um gerente que tinha vindo do setor privado, com uma visão diferente, própria desse setor. Por exemplo, eu tinha um funcionário que não trabalhava, era um problema sério. Uma vez, eu cheguei para meu gerente e disse: ‘Olha, eu queria te falar uma coisa muito séria, já fiz de tudo, estou tentando aproveitar o fulano de tal, já o mudei de sistema, já o mudei de trabalho para ver se ele fica estimulado. Mas não consigo. Gostaria de colocá-lo à disposição de outro órgão.’ Recebi a resposta: ‘Não senhora, se não serve aqui não serve para nenhum órgão, ele vai embora.’ Eu fiquei sem dormir. O pai do rapaz foi lá. Eu chego a me emocionar com isso, porque na verdade a minha cabeça também era um pouco essa de nunca despedir. Uma pessoa na empresa privada chega e despede, simplesmente. E eu pensava: ‘Não, vamos ver se ele dá certo em outro lugar, de repente não dá certo comigo, dá certo em outra equipe.’ Mas meu gerente ficou irredutível. E aí, para mandar embora, era na sexta-feira, às cinco e meia da tarde, a pessoa era comunicada da demissão. Eu confesso a você, para mim foi um choque muito grande. Porque, de um modo geral, eu achava a Embratel uma empresa séria, uma empresa competente, uma empresa eficiente. Aliás, era a visão que o mercado tinha dela, tanto que até hoje permanece a marca, o pessoal não conseguiu acabar com ela. Mas ela tinha essa coisa da estatal, de você não mandar embora, ou mandar só em último caso. Então se percebe o contraste com a empresa privada’ (Talia, 1, 1944, engenheira, 1972, 31).

A história de Talia, dentre diversas contadas por outros narradores com o mesmo mote, é emblemática do tratamento dado aos empregados em uma estatal em contraposição a uma privada. A “cabeça de estatal,” nesse sentido, se refere a um tratamento mais humano dos empregados, que inclui dar uma nova chance de trabalho em outras áreas de dentro da empresa. Por outro lado, é inegável que essa cultura dá espaço para atitudes como a clássica imagem do funcionário público que recebe e não trabalha, ou do empregado que faz o que quer, porque não será cobrado da mesma forma que em uma empresa privada. A empresa privada, por sua vez, é vista como excessivamente direcionada ao lucro, de forma que

empregados antigos são demitidos não por não serem mais úteis à empresa, mas por representarem um alto custo na folha de pagamentos da empresa. Como lembra Lucília Domingues, quando substituiu um empregado em uma área em que era novata:

‘Tinha um funcionário mais antigo que cuidava das redes e que o salário era alto, porque ele era consultor. Ele queria continuar na empresa, mas mandaram ele embora para que eu pegasse o serviço dele. Um monte de gente ficou com raiva de mim. Eu falei: ‘Gente, eu não tenho culpa, eu nem queria estar aqui.’ Falaram: ‘Não, Lucília, você não tem culpa. Ele está na lista há muito tempo, o salário dele é alto, queremos diminuir os custos. Se não fosse você, seriam outras pessoas, dividiria o serviço dele pelos outros.’ Mas muitos viraram a cara, porque viam que ele queria continuar trabalhando mesmo tendo uma certa idade. Ele conhecia o serviço. Eu fui para lá e não conhecia aquele serviço, foi uma coisa nova, eu tive que aprender. Por isso, talvez, eu não tenha gostado tanto de ficar naquele setor. Eu falei: ‘Estou aqui pegando serviços de outro, para que seja mandado embora por causa de uma merreca de dinheiro a mais que ganhou porque fez jus, porque trabalhou a vida inteira, porque se esforçou.’ É uma mentalidade meio mesquinha dessa das empresas privadas’ (Lucília Domingues, 3, 1961, engenheira, 1997, 19).

Assim, a representação de uma empresa privada pelos narradores, ao contrário, vai pontuar que a existência de um dono e de um objetivo de lucro tem como consequência a demissão das pessoas que não contribuem para esse objetivo. Não que ambas as representações sejam totalmente aplicáveis em ambos os casos, como comenta o narrador abaixo de forma cômica:

‘Na Embratel tinha de tudo. Tinha esses sujeitos que tinham o gosto pela coisa, que trabalhavam. Tinha uma grande maioria que trabalhava também, embora talvez não fosse com gosto, e tinha uma minoria encostada. Sempre tem. Sei lá, uns 15%, 20% que não faziam nada. Isso tem. Até nas empresas privadas têm. Acredite se quiser. Eu não sei como é possível, mas até em empresa privada tem gente encostada. Agora a diferença é a seguinte: na empresa estatal, esses 10% a 15% que estavam encostados, estavam encostados mesmo e acabou: ‘Eu não quero e não faço mesmo.’ E são intocáveis. Na empresa privada, também tem esses 10% a 15% que não fazem nada. Só que eles ficam fingindo que estão trabalhando. Eles não fazem nada, mas dizem que estão sobrecarregados, que não param um instante, que participam de 20 reuniões por dia. Não está fazendo nada, mas pelo menos está fingindo. Porque tem gente que é boa nisso. É um cara que não faz nada ativo’ (Gilberto Moura, 2, 1956, engenheiro, 1984, 25).

Ou seja, embora grande parte dos narradores vai representar a Embratel estatal como uma empresa onde verdadeiramente se trabalhava, onde as pessoas tinham gosto pelo trabalho e onde se primava pela eficiência, muitos narradores admitem que a empresa tinha “uma gordurinha”, “era inchada,” e que diversas das

demissões que foram feitas no pós-privatização foram de pessoas que tinham uma produtividade aquém do esperado. Ao mesmo tempo, há uma crítica de que a empresa privada, especialmente as de grande porte, também possui um excesso de pessoas que não contribuem para a empresa, mas que são mais difíceis de se identificar.

Outra representação da empresa em sua fase estatal muito comum ao imaginário das empresas estatais de uma forma geral é o fato de ser “engessada e lenta,” pela própria hierarquia da empresa e pelas amarras que o Estado faz como forma de impedir procedimentos corruptos ou que beneficiem determinados grupos, com a obrigatoriedade de contratação via concurso público e a compra de suprimentos e equipamentos por meio de licitação. De fato, a empresa, por ser pública, tem determinadas obrigações de prestação de contas à sociedade que a torna mais burocrática e mais lenta que as empresas privadas. Não foi à toa que, no início das estatais, para dar agilidade ao projeto de desenvolvimento do país por meio dessas empresas, estas tinham a liberdade de agir como empresas privadas, o que mudou a partir da Constituição de 1988.

A mudança de diretoria a cada governo também faz com que a empresa estatal seja representada de forma negativa pela influência político-partidária na condução da empresa, gerando descontinuidades dos projetos, ineficiência pelo atendimento a interesses específicos de alguns grupos e ainda, corrupção.

O imaginário de empresa privada pelos narradores, ao contrário, vai ser de uma empresa livre, que pode atuar sem as amarras do estado, sem limites de investimentos, com liberdade para criar, inovar, demitir os improdutivos e recompensar os produtivos. A palavra meritocracia foi bastante usada pelos narradores para qualificar a empresa privada de uma forma geral, de forma que quem trabalha e se esforça é recompensado adequadamente, ao contrário da estatal, em que mesmo quem não trabalha recebe da mesma forma do que quem trabalha. Em contrapartida, o trabalho em uma empresa privada é visto como um onde existe maior competição e menor colaboração entre os empregados, maior quantidade de horas trabalhadas e onde se demite muitas vezes por corte de custos, e não por improdutividade. Para alguns, a representação de um empregado de empresa privada vai refletir justamente esse ambiente competitivo, de pouca colaboração e de um certo desleixo em relação aos outros:



‘Aos dez anos de empresa, eu ganhei uma caneta. Aos 20 anos, eu ganhei aquela placa. Com 30 anos, eu ganhei esse relógio, que eu tenho até hoje. Ganhar esse relógio foi uma coisa muito engraçada. O chefe de departamento de planejamento já era um cara com cabeça de privatização. A Embratel espalhou que iria dar os relógios para quem tinha feito 30 anos de empresa. A seção que estava organizando mandou os relógios personalizados para o engenheiro de cada departamento que fazia 30 anos. Porém, esse chefe de departamento deixou no arquivo dele junto com todos os outros. Eu, sem saber, fui no setor administrativo perguntar: ‘o pessoal está recebendo os relógios? Quando é que vocês vão me entregar no departamento de planejamento?’ Eles responderam que já haviam entregado para o chefe. Eu fui e falei com a secretária, ela foi lá e me deu. Quando o chefe de departamento soube, me chamou lá e perguntou ‘você pegou o relógio?’ Eu falei ‘lógico, você não me dava, eu pedi à secretária e ela me deu.’ Ele disse ‘é que eu pretendia fazer uma cerimônia.’ Nada. Era relaxamento puro dele. Eu não sei nem se ele queria ficar com alguns relógios daqueles, se alguém não fosse lá pegar. Eu sei que eu fui lá, peguei antes que alguém pegasse. Eu tinha direito, peguei o meu’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

A história acima revela a desconfiança dos empregados de estatal em relação àqueles de empresa privada. Embora o chefe em questão fosse um chefe de estatal, para o narrador, ele tinha uma “cabeça de privatização” que, pela história, pode-se inferir uma cabeça que faz pouco caso dos outros, com comportamentos pouco transparentes, que em nada remete à cabeça coletiva de estatal, mais humana.

Assim, esse imaginário de empresa privada versus empresa estatal vai orientar as experiências de trabalho na Embratel privatizada. A compra da empresa pela MCI, por exemplo, vai surpreender as expectativas dos empregados em relação ao que eles esperavam de uma gestão privada, como será visto.

Para alguns narradores – e especialmente para aqueles que continuaram trabalhando até depois de 2004 na empresa, a Embratel teria passado por três “privatizações”: primeiro pela MCI, depois pela MCI Worldcom e ainda pela Telmex. Essas três privatizações proporcionaram diferentes experiências de trabalho na Embratel privatizada, que vão variar ademais conforme a área de trabalho na empresa e a atitude perante as privatizações de uma forma geral. Foram destacados os temas que apareceram com maior frequência ou mais emblemáticas das mudanças pelas quais os empregados passaram.

#### 4.3.1.

#### Inserção de uma cultura individualista de negócios voltada ao cliente

Para os que tiveram uma ascensão dentro da empresa e migraram para as áreas de processos, marketing e vendas, que foram as áreas que cresceram na empresa, a gestão MCI é lembrada como uma época de muito aprendizado e conhecimento, com a absorção de metodologias novas de desenvolvimento de produto e atendimento ao cliente na venda e no pós-venda. Para essas áreas, incluindo a de Recursos Humanos, os investimentos foram altos, assim como os treinamentos para mudar a filosofia da empresa para uma de mercado e voltada ao cliente. Esses Embratelinos exaltam as mudanças trazidas pela cultura americana de objetividade, regras claras, *empowerment*, ênfase no negócio, a falta de burocracia e a gestão por metas, inclusive individuais. A ênfase no cliente e na gestão da empresa, que já havia sido iniciada na gestão de Dilio Penedo, na última fase de estatal, é colocada como um grande aprendizado:

‘As pessoas que vieram tinham experiência em operação e implantação de plantas de telecomunicações, mas não eram engenheiros de projetos. Na minha visão, eles tinham uma visão muito boa da organização e do planejamento da operação de uma empresa de telecom. Se fosse necessário reprojeter algum serviço, ou parte da planta, eles usariam o know-how dos fabricantes, ou a mão de obra especializada local que no caso da Embratel era muito bem treinada e a empresa muito bem aparelhada. Qual foi a novidade dos americanos (a maioria era de latinos radicalizados nos Estados Unidos): o foco na organização, planejamento e lucro. Uma cultura de certa forma complementar à nossa cultura estatal, mas com vistas a otimizar os procedimentos da empresa para um valor de mercado crescente’ (Alvaro Freire, 2, 1951, engenheiro, 1976, 28).

‘O americano falou o seguinte: ‘Acabou esse negócio de que a engenharia manda e temos que fazer o melhor produto possível. O melhor produto é aquele que o cliente quer ver. Se o cliente quer ver um troço meia boca, é meia boca que vamos fazer.’ O pessoal ficava revoltado, a Embratel não tinha isso. (...) ‘Não, a Embratel é uma empresa de excelência.’ Eu falava: ‘Até pode continuar a ser, mas vai ter que ter a parte de excelência, que fabrica Mercedes e a parte que fabrica Volkswagen, Fusquinha. Tem que ter de tudo.’ E o americano entendia disso. O americano queria: ‘*Show me the money.*’ ‘Isso dá dinheiro? Vamos fazer. Isso não dá dinheiro? Não vamos fazer.’ E aprendemos muito com eles nisso, a tocar negócio’ (Walter Gassenferth, 2, 1958, engenheiro, 1980, 25)

‘Eles (os americanos) falavam: ‘você vai ser remunerado se você trabalhar melhor e trazer mais lucros para a gente.’ O prêmio por contribuir diretamente com os lucros da Empresa era, dependendo do cargo, ganhar um bônus anual em ações. Então é assim: ‘Olha, o seu bônus é zero, se você não cumprir a sua meta. Se cumprir e cumprir mais um pouco, seu bônus será maior.’ ‘Olha, se você quiser trabalhar com a gente, nós trabalhamos assim. Pegue aquele manual, dá uma lida. É assim que a gente trabalha. Para trabalhar assim, você tem que fazer aquele numerozinho (valor da ação da Empresa) que está lá na porta de entrada, sempre

subindo. Se baixar aquele valor das ações, você perde o seu bônus e a empresa vai avaliar você para ver se vale a pena ter você.’ Então, na MCI as regras eram mais claras. As regras são claras’ (Lee, 2, 1953, engenheiro, 1975, 40).

‘Essa dimensão política na estatal era bem forte. As pessoas falavam umas coisas, depois mudavam a orientação, já falavam outra. Não era uma coisa pão-pão queijo-queijo, sabe? Profissional, trabalho. E isso, depois que privatizou, eu achei melhor, porque eu prefiro as coisas mais claras. E na época de estatal, as coisas não eram tão claras. Tudo bem, era uma empresa de engenharia, era uma empresa estratégica, mas tinha essa coisa política o tempo todo. E quando privatizou, não. Era lucro. Aquilo era ruim porque antes o lucro era para o país, agora não e isso me incomodava. Mas sob o ponto de vista do trabalho, eu achava melhor para trabalhar (na privatizada), nas relações de trabalho’ (Anônimo).

Assim, o primeiro narrador destaca o aspecto positivo da MCI ao trazer uma cultura complementar à da estatal, e não em substituição, com ênfase nos negócios e em uma organização eficiente. Já o segundo narrador mostra como a ênfase no negócio encontrou uma resistência por parte de uma empresa cujos principais valores eram a competência técnica e a qualidade de seus serviços. Antes uma empresa bastante voltada para dentro, a Embratel se abre para o mercado e passa a ter contato direto com os clientes residenciais, preocupando-se em produzir não somente o que ela achava como adequado, mas o que os clientes solicitavam. O terceiro narrador enfatiza a transparência nas promoções, ligadas à contribuição do empregado ao lucro da empresa, e a quarta narradora também vai enfatizar a maior clareza e objetividade no trabalho devido ao objetivo de lucro.

O último fragmento de narrativa, por exemplo, traz uma ambiguidade bastante presente em outras narrativas dos participantes da pesquisa. Embora a privatização da empresa tenha trazido uma perda para esses narradores no que se refere ao objetivo social e nacionalista da empresa estatal, em relação ao ambiente de trabalho vão emergir alguns aspectos positivos; dentre eles, uma maior objetividade e maior clareza em relação ao trabalho e à forma de trabalhar. Esse aspecto positivo é trazido especialmente quando contraposto às influências políticas sofridas pela empresa estatal, com variações conforme as mudanças no governo federal, gerando uma incerteza por parte dos trabalhadores quanto ao objetivo de seu trabalho. Curiosamente, a gestão Telmex vai desafiar um pouco a representação da empresa privada como objetiva, já que sua gestão é mencionada por muitos como marcada pela falta de planejamento, em que os objetivos vão mudando de forma bastante recorrente e de acordo com a vontade do principal gestor, sem haver uma continuidade de pensamento.

Diversos narradores, assim, avaliam positivamente a forma de trabalho com a empresa privatizada; para muitos, o objetivo de lucro trouxe uma objetividade ao trabalho que não havia durante a fase política da empresa. Em contrapartida, a ênfase no negócio promoveu uma maior competição interna, inclusive pela entrada de novos empregados com salários mais altos, devido ao aquecimento do mercado de telecomunicações com a entrada de novas empresas. Em oposição à cultura colaborativa da empresa com fins de atingimento a um objetivo social, o objetivo de lucro da empresa privatizada trouxe uma cultura individualista especialmente por parte dos novos empregados, mas que obrigava os antigos a se adequarem ao novo ambiente.

‘(Na gestão MCI) você sabia que você tinha que ser melhor que o outro para você poder alcançar um salário melhor. Não tinha salário melhor, assim, por antiguidade. Por exemplo, quando era estatal, maio e novembro, quem não ganhava em maio e não ganhava em novembro, no maio do ano seguinte ia ganhar. E aumentou a pressão. Não era mais assim, ‘ah, não saiu, não deu tempo.’ Não tinha isso. ‘Não deu tempo’, ficava um clima ruim, te destituíam da tua posição. Eu estou falando da empresa como um todo. Isso é completamente diferente da época de estatal, com militar ou sem militar. Agora o que mudou também foram as possibilidades; mudou tanto para melhor quanto para pior. Porque, por exemplo, se você era competente, você ganhava uma possibilidade, abria possibilidades maiores, entendeu?’ (Anamaria Nabuco, 2, 1954, engenheira, 1977, 37).

‘Então foi o período mais difícil que eu passei ali dentro da empresa porque foi um período de sobrevivência. Se eu passasse 6 meses ali eu ia conseguir viver para sempre, mas foi um período muito duro. Muita cobra, muita cobra, muita gente querendo dar rasteira. Era uma época que, assim, você tinha que desconfiar da tua sombra. Por exemplo, eu sempre tive o hábito de pegar um ambiente e ver o que que não está bom. Aí penso, ‘vou melhorar isso aqui, vou otimizar, mais eficiente, mais organizado’, e eu começava a fazer aquilo, porque era um ambiente totalmente novo, então era fértil de você criar processos e fazer coisas que melhorassem a forma de trabalho. Então eu comecei a fazer aquelas coisas ali, mas tinha o cara do lado olhando aqui, no teu computador. Você percebia gente olhando, vendo o que eu estava fazendo. Então às vezes eu estava preparando uma coisa, quando eu ia ver o cara do lado estava fazendo a mesma coisa. E quem atirasse primeiro ganhava. Tinha um tempo que eles me viam como alguém ultrapassado, um dinossauro, aquele *baby boomer* bem clássico, que ganha muito e trabalha pouco e tem muitos benefícios e sai cedo. Eles sabiam que eu tinha a experiência, então eles ficavam de olho. O que é que esse cara está fazendo aqui? Que eu ficava na minha, quietinho, e você não podia falar o que estava fazendo para os outros. Se falasse você podia perder aquela ideia, alguém podia copiar e sair na frente. Era selva, era ambiente de selva. Foi bastante complicado’ (Leonardo Cerbino, 3, 1962, informática, 1985, 29).

‘Eu acho que, infelizmente, (com a privatização) foi acabando tudo. Nós tínhamos o espírito muito de apoio, de ajuda e de: ‘vamos resolver’. E (agora) você já não tem muito disso. E outra coisa, os gerentes, antes, sabiam resolver a situação e te ajudavam. Agora, a pessoa não sabe. E por muitas vezes, elas não param para te ouvir’ (Lecy Leal, 3, 1964, secretária, 1993, 26).

O fragmento de Anamaria Nabuco mostra como ao mesmo tempo em que se aumentou a competição interna, houve um aumento de possibilidades de carreira, no sentido de reconhecimento por parte da empresa. Já para Leonardo Cerbino, a adaptação ao novo ambiente de trabalho incluiu um preconceito dos novos empregados em relação aos antigos, além de um ambiente de desconfiança. Para Lecy, houve uma perda de conhecimento por parte da empresa, além da redução da solidariedade interna.

Dessa forma, a privatização trouxe uma cultura individualista de negócios voltada ao cliente que trouxe tanto aspectos positivos quanto negativos para os empregados. Para grande parte dos narradores, essa cultura reflete um mundo exterior, a forma com que os negócios são feitos no mercado de forma geral, e a inserção dessa cultura, por mais que deixe para trás um passado romantizado de coletividade e união, se apresenta como uma das poucas formas de operação de uma empresa no mundo moderno. Assim, é bastante presente entre os narradores que permaneceram na empresa privatizada um sentimento de orgulho por terem feito a transição de um ambiente estatal para um privado.

#### **4.3.2.**

##### **Volta ao Brasil Colônia - retrocesso da engenharia nacional**

Ao contrário de empresas como Telefônica – onde se trocou de imediato toda a diretoria da época de estatal por uma completamente nova - a MCI manteve toda a estrutura da estatal e iniciou sua entrada na empresa por meio de *shadows* ou sombras, empregados da MCI que acompanhavam os diretores oriundos da fase estatal, orientando-os quanto às diretrizes da compradora. Assim, não houve demissão em massa na ocasião e muitos denominaram a atuação da MCI na Embratel como “light” ou “soft.”

A gestão da MCI é lembrada por muitos pela distinção entre duas fases: a de antes e depois da Worldcom. As avaliações dos narradores quanto à gestão variam especialmente em relação à área em que trabalhavam. Para grande parte dos engenheiros que estavam na área da engenharia, mesmo para os que eram a favor da privatização, a Embratel “deu azar” com o comprador, que teria vindo para “rapinar” a Embratel, “chupar e jogar fora.” Isso por dois motivos: o primeiro, por ter sido uma empresa estrangeira a comprar a empresa que havia sido construída

por um esforço nacional de independência na área de telecomunicações em relação aos países mais avançados. A expectativa, assim, era de que o novo dono pudesse fazer os investimentos necessários à modernização da rede construída, que havia sofrido uma deterioração ao longo dos anos pela falta de investimentos pelo governo do país. O segundo motivo pela sensação de exploração pelos engenheiros era o excesso de investimentos nas áreas de marketing e vendas e pouco investimento na própria rede da Embratel, indicando que os americanos queriam apenas aproveitar a infraestrutura já existente para lucrar em cima dela de forma mais eficiente:

‘Na época em que a empresa foi privatizada, nós tínhamos um medo horrível de que a empresa fosse sucateada, fosse fragmentada e vendida um pedacinho para cada uma das Teles. O que nós mais queríamos é que a empresa mantivesse a unidade, que a Embratel continuasse com uma estrutura única, porque é ainda uma empresa de um capital intelectual inestimável, é uma empresa que realmente construiu um futuro no Brasil com relação a telecomunicações, que eu tenho muito orgulho de ter feito parte. Quando a MCI comprou nós ficamos esperançosos porque afinal era um acionista americano, arrojado, moderno, que mudou as práticas de premiação, principalmente da área de vendas. Nós ficamos muito entusiasmados. Mas com o passar do tempo - não foram muitos anos - mas foi o suficiente para percebermos que eles queriam encher o *backbone*, que estava vazio, e não queriam investir em novas tecnologias, não queriam gastar dinheiro com a empresa. Queriam tirar dinheiro da empresa. Falávamos: ‘pegaram uma laranja caudalosa, estão chupando o caldo, a hora que estiver só o bagaço vão jogar fora.’” (Silvana Auarek, 3, 1967, técnica em eletrônica/matемática, 1986, 33).

‘Eles não queriam investir, o problema era esse. Eles queriam receber, eles não queriam dar’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

‘A gestão da MCI trouxe o modelo americano de responsabilizar e cobrar resultado. Agora, durante a gestão americana, o primeiro impacto da privatização foi o de um sentimento de usurpação - então eu estou falando do sentimento que eu percebia - o sentimento coletivo. De usurpação de personalidade, de talentos e de direcionamentos. Foi uma mudança dolorosa porque ela incidiu sobre as áreas que eram aquelas áreas extremamente competentes da empresa, as áreas de engenharia, que marcavam aquela empresa como competente. E para as outras áreas, como a administrativa, houve uma certa liberdade de atuação, desde que a gente estivesse alinhado com esses princípios de uma gestão americana’ (Ana Rosa, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25).

‘(...) daqui a uns dias esses camaradas vão embora, quando aqui não tiver mais dando dinheiro, eles vão embora. Isso aqui é colônia só para tirar ouro, igual Portugal fazia com o Brasil. O que os portugueses vinham fazer aqui? Vinham fazer fortuna para voltar para a terrinha. O Brasil faz tempo que é espoliado, a maioria dos nossos políticos pelo que vejo são lesa pátria, então ninguém está em defesa do nosso país’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

Pelos fragmentos de narrativa acima, como o de Silvana Auarek, percebe-se a expectativa frustrada de atuação da nova gestão na empresa. Aquela representação de empresa privada como uma gestão moderna e rica, vai se desvaindo pela percepção por parte dos engenheiros e pelo pessoal das áreas técnicas que não haveria um investimento na rede propriamente dita, mas na otimização dos recursos já existentes na empresa, daí a metáfora: ‘pegaram uma laranja caudalosa, estão chupando o caldo, a hora que estiver só o bagaço vão jogar fora’. A narradora Ana Rosa, que atuava no departamento de Recursos Humanos na época, reforça a sensação de “usurpação” por parte dos empregados, especialmente os da área técnica, usurpação inclusive ‘de personalidade, de talentos e de direcionamentos’. Ou seja, embora a MCI houvesse adquirido a Embratel de forma legal, a sensação percebida pela narradora e sentida pelos engenheiros era de posse de algo que não pertencia ao comprador. De fato, toda a construção da rede feita integralmente por brasileiros era agora aproveitada por uma empresa que não só não havia participado em sua construção como utilizava essa rede para benefício próprio de lucro, investindo apenas nas áreas que possibilitavam a otimização dessa rede. O narrador Márcio Macedo traduz a sensação de usurpação como a de uma volta ao Brasil Colônia: ‘Isso aqui é colônia só para tirar ouro, igual Portugal fazia com o Brasil’. O comentário do narrador, para fins de esclarecimento, foi dado em um contexto de discussão sobre a venda de ativos nacionais para empresas estrangeiras, como foi o caso da Embratel.

A sensação de exploração colonialista se deu ademais pelo desconhecimento da MCI do que havia comprado no país. Alguns narradores se surpreenderam pela falta de conhecimento do tamanho da rede da Embratel, bastante superior ao da própria MCI. Essa falta de conhecimento, de um certo modo, desmerece o objeto comprado, ou seja, a Embratel, considerada por especialistas no setor como a ‘joia da coroa’, algo a ser prezado e valorizado por qualquer empresa de telecomunicações. A expectativa por parte de diversos engenheiros era a de valorização do ativo comprado; no entanto, o desconhecimento desse ativo revelou de certa forma a pouca importância que os americanos deram ao negócio.

Para muitos desses experientes engenheiros, a expectativa era de que os americanos viessem para “agregar valor” ao negócio, à engenharia, trazendo novas tecnologias, novos conhecimentos, novas maneiras de ver o negócio. No

entanto, a impressão para diversos narradores era de que os engenheiros que vinham de fora conheciam de engenharia tanto ou menos do que os Embratelinos. Por isso e pelo histórico da empresa de excelência técnica e de vanguarda, a imposição de certas orientações pela empresa compradora na Embratel encontrou uma resistência muito forte por parte da área de engenharia. Márcio Patusco, por exemplo, conta a reação dos engenheiros sobre a intenção da MCI em implantar uma filosofia de rede mundial na empresa que acarretaria no término de uma iniciativa semelhante já em andamento avançado no Brasil:

“Olha, tem algumas coisas que vocês vão ter que parar de fazer.” E aí eu falei “como assim?” “É, porque nós estamos num desenvolvimento internacional, isso já está sendo implantado na Europa e nós vamos implantar esta filosofia de rede no mundo e vamos controlar pelos Estados Unidos. Aí a gente ficou com uma pulga atrás da orelha. “E nós vamos - para fazer isso – nós vamos começar a fazer com vocês reuniões periódicas, uma no Brasil e uma nos Estados Unidos, para gente acertar como é que isto vai se concretizar.” Fizemos a primeira reunião aqui no Brasil no hotel, acho que ali em Ipanema. Devia ter umas 40 pessoas, umas 20 dele e umas 20 nossas. E quebrou o pau. Simplesmente não nos entendemos. (...) A gente sabia que havia dentro da MCI pessoas importantes que eram boas - no sentido de bons técnicos - e nós resolvemos de uma certa forma ver até onde eles se garantiam. Na verdade era isso. Porque obviamente eles eram os donos, eles poderiam fazer o que bem entendessem. Em uma reunião, eu realmente coloquei o meu emprego em jogo, porque eu simplesmente peitei - porque o camarada que era da MCI internacional, na verdade era até um espanhol, não era nem americano, ele falou que nós não estávamos fazendo engenharia aqui no Brasil, e que a MCI é que iria fazer engenharia. Quando ele falou a segunda vez, eu já tinha escrito uma página e meia dos projetos que a gente estava fazendo aqui no Brasil. E listei eles, um por um, no microfone, um por um. Ele estava comandando a reunião e quando eu acabei de ler tudo, ele falou assim “Vamos fazer um intervalo?” E ele veio conversar comigo e me pedir desculpa. Então eu falei assim, “Olha, você precisa entender que nós somos uma empresa nacional das melhores do mundo. Não é qualquer coisa que vocês vão implantar aqui no Brasil.” Bom, a partir daí a coisa melhorou muito. Isso foi acontecendo no transcorrer do tempo, e o tempo consumindo e a gente brigando o tempo todo porque também algumas pessoas que eles alocaram aqui no Brasil, eram muito ruins. Os de lá eram bons mas os daqui não eram. E a gente engolia os caras’ (Márcio Patusco, 1, 1947, engenheiro, 1981, 24).

Essa história de Patusco ilustra a resistência da área considerada de elite da empresa, a engenharia, à entrada de uma empresa que desconhecia a imagem de excelência técnica da empresa bem como da rede que havia sido construída ao longo dos anos pela engenharia nacional. A narrativa do engenheiro mostra a indignação sobre o desconhecimento por parte do estrangeiro da existência de uma engenharia nacional de calibre, e à altura da americana. Os engenheiros da



Embratel, mesmo sabendo que agora tinham um dono americano, resistem às modificações sugeridas pela compradora: ‘Não é qualquer coisa que vocês vão implantar aqui no Brasil’. Ou seja, o histórico de construção de uma engenharia nacional, ainda muito presente nos engenheiros, estava sendo completamente ignorado e menosprezado pelos americanos, que impunham suas decisões sem qualquer apreço pelo que a empresa já havia feito e estava fazendo. Não que essa atitude de imposição fosse algo fora do normal; pelo contrário, era de se esperar que a empresa compradora impusesse novas formas de trabalho e de orientação. No entanto, essa resistência da engenharia da empresa mostra particularmente o significado dessa imposição para os engenheiros; o de retrocesso da engenharia nacional, conquistada a duras penas ao longo dos anos, de forma a tornar o país independente e soberano em termos de telecomunicações. A imposição por uma empresa estrangeira do que deveria ser implantado a partir de então, mexe exatamente com os valores outrora criados e sedimentados de uma independência nas decisões relativas a telecomunicações no país.

Esse apagão do passado da empresa com a privatização também se refletiu no nível individual, especialmente para os empregados-fundadores. Para estes, há uma perda do status que existia anteriormente de ser um empregado-fundador e de ser alguém com profundo conhecimento sobre a empresa e sobre telecomunicações:

‘Nós tínhamos um certo status dentro da Embratel, porque éramos pioneiros, éramos reconhecidos tecnicamente na Embratel. Nós tínhamos um perfil e um histórico bom. Quem entrou, ignora totalmente esse histórico, não quer saber. Para ele, você é igual a um outro qualquer. Então você partiu do zero. Você tem que provar tudo novamente, provar que sabe. Inicialmente ele acha que você não tem competência. Depois, quando você percebe que é ele que não tem competência, que ele precisa da sua competência para ele se dar bem, aí que se começa a ser respeitado. (...) Eu acho que eu tive mais foi desaprendizado do que aprendizado (com a privatização). Não me acrescentou. Eu só vi a Embratel se descaracterizar, perder o cenário. A Embratel, quando foi privatizada, era a mais importante empresa de telecomunicações do Brasil. Dava lucro, era rentável, era eficiente, internacionalmente era muito respeitada. E hoje você pega a Embratel, quem é a Embratel? O pessoal não reconhece a Embratel, hoje ela não tem nada de importante. A única coisa que eles muito sabiamente fizeram foi conservar o nome Embratel. Foi a única empresa de telecomunicações que eles não mudaram o nome’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

Assim, para empregados como Lacerda, a privatização representou uma perda de todas as conquistas alcançadas pela empresa; tanto internacionalmente,

de terem se equiparado em termos técnicos a outras empresas internacionais, quanto nacionalmente, já que, com a privatização, a Embratel se tornou mais uma empresa a competir pelo mercado. É importante lembrar que, com a privatização, a Embratel passou a concorrer com outras empresas inclusive no mercado residencial, mercado no qual não possuía *expertise* e nem infraestrutura de atendimento, sem o acesso à última milha, que conectava a rede da empresa ao cliente residencial. Assim, seu fator distintivo de lidar apenas com o “filé mignon” das telecomunicações é algo que passou a não existir mais depois de privatizada.

Outro grande impacto sobre a área de engenharia e especialmente sobre a área de planejamento de engenharia foi a orientação da MCI de “comprar projetos de engenharia prontos” dos fornecedores. Antes acostumada a fazer grandes projetos que envolviam escolhas de tecnologias, a Embratel passou a seguir a filosofia da MCI, em consonância com outras empresas no mundo, de deixar as soluções de engenharia à cargo dos fornecedores. Como consequência, reduziu-se a importância da área de engenharia como a que define os rumos da empresa e anda pari-passu com as evoluções tecnológicas. O que era antes uma empresa de engenharia passou a ser uma empresa de serviços de telecomunicações e, nesse sentido, o poder antes concentrado na engenharia passou a ser distribuído em outras áreas da empresa, como marketing e vendas.

Para diversos engenheiros, o retrocesso da engenharia nacional não foi apenas pela privatização da Embratel, mas pela privatização de um setor que possuía um centro de pesquisa (CPqD) e que possuía representantes oriundos do Sistema Telebrás (muitos sendo empregados da Embratel) que representavam o país nos organismos internacionais de telecomunicações. A terceirização de projetos de engenharia para os fornecedores, todos grandes multinacionais, para esses engenheiros representa de certo modo o fim da engenharia nacional e o fim da possibilidade de se ‘impor no mundo’, mostrando a perda não só para a Embratel mas para o país:

‘Eu acho que qualquer país tem que dar a importância da sua área tecnológica, não só em telecomunicações e engenharia, mas em tudo, seja na área de medicina, em pesquisa, em tudo. A gente é muito fraco nisso. E o conhecimento da tecnologia é fundamental. Você tem que ter tecnologia para você se impor no mundo. Não tem jeito. Onde nós desenvolvemos tecnologia - no agronegócio, a Embrapa - o Brasil se destacou. Onde você não domina, você vai ser dominado. (Você precisa de conhecimento), no mínimo, para fazer frente, para avaliar uma negociação. Eu sou

muito crítico dessa situação de uma empresa como a Embratel, falar assim ‘Ah, eu quero ampliar minha rede,’ chamar a Cisco (fornecedora de equipamentos) e falar ‘faz lá um projeto pra mim aqui do que eu preciso.’ Eu fico com um pé atrás nesse negócio, não acredito nesse tipo de solução. Pelo menos os projetos de engenharia (tinham que ser feitos internamente) e você deveria manter um grupo mínimo de conhecimento nacional, que possa transmitir para as próximas gerações, que possa ensinar nas escolas’. (...)

‘À medida que a empresa começa a dar menos valor, por exemplo, a testar um equipamento, a compreendê-lo mais profundamente nas suas partes internas, para saber se ele atende ou não atende, se é isso mesmo que você quer, você reduz o treinamento do seu corpo de engenheiros, você começa a se distanciar do avanço da tecnologia, e chega um momento que, nem você querendo, você consegue mais’ (Fidelis, 2, 1953, engenheiro, 1975, 35).

‘A Embratel perdeu; não só a Embratel, o Brasil perdeu, porque os militares fizeram muita coisa errada, mas eles fizeram algumas coisas certas. (...) os militares conseguiram trazer para cá tecnologias que nós estamos usando até hoje’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

‘A Embratel, nos primeiros 30 anos dela, se notabilizou por ser o principal repositório nacional de conhecimento de tecnologia. As empresas concorrentes, as empresas do sistema Telebrás, viam a Embratel como um centro de excelência, onde realmente se conhecia, onde os engenheiros eram muito bem formados, eram muito bem selecionados e depois de admitidos tinham muitas oportunidades de treinamento, de capacitação. Isso acaba com a privatização e acaba no país inteiro, porque depois da privatização não há qualquer esforço de desenvolvimento de tecnologia própria, isso é, as empresas não fazem mais engenharia, elas compram. As áreas de engenharia - e me dói falar isso porque eu fui nos últimos nove anos diretor de engenharia - da Embratel deixaram de fazer engenharia para fazer lista de compra e só, e isso foi uma mudança muito grande’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

É importante frisar que essa ideia de retrocesso da engenharia nacional na Embratel e no país não é compartilhada por todos os narradores; especialmente, para os narradores que entraram depois de 1985. Para alguns, como Eduardo Mattos (4, 1952, engenheiro, 1992, 22), a mudança maior teria sido no perfil da engenharia que, com a convergência da informática com telecomunicações, teria mudado para um perfil de engenheiro de *software*. Com essas mudanças tecnológicas, as próprias empresas de *software* e os fabricantes passaram a entregar soluções já prontas, sem a necessidade de desenvolvimento por parte da operadora. Para outros, a dependência de empresas em relação aos fornecedores seria um movimento mundial e não particular à privatização e à Embratel, pela velocidade das inovações tecnológicas que tornam difícil o seu acompanhamento por parte das operadoras:

‘Isso (falta de desenvolvimento pela engenharia) é coisa do mundo, o mundo mudou. O mundo mudou. Eles (a Embratel) não conseguem desenvolver as coisas com a velocidade que é necessário, não conseguem. Agora que eu estou do lado de cá (do fornecedor) eu entendo como é que é um ciclo de desenvolvimento. Impossível com aquele pensamento, com as coisas que eles tem que se preocupar lá, ter tempo para desenvolver alguma coisa. Eles têm que se preocupar com outras coisas. A turma que desenvolve aqui (no fornecedor) tem outro pensamento, eles não tem outra coisa, é um foco diferente’ (Danilto Ventorini, 3, 1964, engenheiro, 1986, 19).

O argumento de Danilto se refere de fato à uma concentração ocorrida nas empresas fornecedoras de tecnologia que, além de deter o conhecimento sobre os avanços tecnológicos, tem como cerne do seu negócio justamente esses avanços, o que permitiria às empresas de serviços de telecomunicações concentrarem no seu negócio, que são os serviços de telecomunicações. A terceirização de áreas que não são as áreas-fim de empresas foi uma das filosofias que de fato mudaram no ambiente das organizações durante a mudança da Embratel estatal para a Embratel privada, com ênfase especial sobre o ganho de competitividade e aumento da qualidade com o estabelecimento de parcerias com empresas (Cavalcante, 2006). Essa mudança de filosofia sobre a atividade-fim da empresa, no entanto, distancia a operadora dos avanços tecnológicos, como argumentado anteriormente por Fidelis, deixando a empresa à mercê dos fornecedores estrangeiros, algo que justamente foi combatido nos primeiros anos de criação da empresa.

Mesmo para os narradores favoráveis à privatização, há um certo lamento pelo fato de a empresa compradora não ter sido brasileira, impedindo, dessa forma, a sensação de que tanto o conhecimento quanto os lucros seriam reinvestidos no país. Para alguns dos narradores, o significado da privatização por uma empresa estrangeira e, ligado a ela, o fim do esforço de construção de uma engenharia nacional, remonta ao passado do país de colônia de Portugal:

‘Nós temos um problema cultural que é o do Brasil Colônia. Cada vez eu estou mais convencido disso. No Brasil Colônia, achavam que o importante era ir para Coimbra estudar. Quando voltava, dizia que era até meio português ou português, porque estudou em Coimbra. Mas isso era na época de colônia mesmo, porque a civilização era na Europa. Nós estamos caminhando aqui para o agronegócio: vende soja, minério de ferro. O Brasil é isso. Não se entende a importância de toda a parte de tecnologia, desenvolvimento industrial. Então, nós vamos virar um Brasil Colônia, novamente. É uma questão cultural’ (Telmo Lustosa, 1, 1945, engenheiro, 1970, 28).

‘A minha visão era exatamente essa: a venda dessas empresas vai transformar essas empresas em extratores de riqueza. O que uma Embratel dá para o Brasil hoje? O

serviço, que é um serviço caríssimo. Ela não agrega mais nada. Ela, de certa forma, inchou o governo, porque ela gera um dinheiro através do pagamento de impostos. Mas não tem um indutor industrial, não tem um indutor de desenvolvimento, não tem uma visão de tecnologia' (Luiz Sérgio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

Assim, a privatização da empresa possuiu um significado para diversos engenheiros da empresa como o de fim da independência tecnológica do país, um retrocesso em relação ao esforço nacional-desenvolvimentista dos anos 1960 e 1970, que faz com que o país enfrente a sombra de um passado de dominação, dependência externa e usurpação do Brasil Colônia.

#### 4.3.3.

#### **Orgulho ferido: tratamento de empresa de segunda categoria**

Além da perda de uma engenharia nacional de telecomunicações, a privatização vai atingir o orgulho dos Embratelinos principalmente pelo tratamento dado pela MCI/Worldcom à condução de sua subsidiária no país, mas também pela imagem arranhada com o escândalo da compradora da MCI, a Worldcom.

É curioso notar como o fato de a empresa compradora ter sido americana se colocava inicialmente como um ponto positivo no que tange a um aprendizado potencial de uma cultura de setor privado, já que a cultura americana encarna de certa forma o “sistema capitalista” de lucro e foco em resultado. Para muitos, havia essa expectativa de uma suposta superioridade americana na condução de negócios em um ambiente de concorrência, que traria conhecimentos do modelo de gestão americana aparentemente oposto aos de uma estatal brasileira. Assim, a expectativa era de que conceitos como meritocracia, rapidez, eficiência, agilidade, inovação e mentalidade de negócios adicionasse à cultura Embratelina. Essa expectativa em parte foi frustrada pela própria imagem que os Embratelinos fizeram da equipe que veio da MCI para o Brasil, como mostram os comentários abaixo:

‘A MCI era uma empresa americana. Embora fosse uma empresa americana, de americano tinha pouco. A MCI tinha cubano; o presidente era cubano, *mas* uma pessoa que eu adorava. Era cubano, mas naturalizado. Tinha gente do México, tinha da Colômbia, tinha da Venezuela’ (Joaquim Correia, 1, 1947, administrador/contador, 1971, 34).

‘Então tinha uma cultura americana chegando, embora, vamos falar a verdade: de americano era só a empresa-mãe que era americana. O resto era tudo sul-americano que estudou por lá. Era gente da América Central, tinha gente de tudo quanto é canto. O próprio presidente era cubano. Cubano-americano. E eles mandaram um pessoal para cá que tinha - que eles provavelmente achavam que tinha - mais aderência à cultura brasileira’ (Ana Rosa, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25).

‘Nós supomos que a MCI fosse mandar os melhores americanos para cá - já que era a segunda operadora de longa distância dos EUA - para nos passar o *know-how* deles. Ficamos com essa expectativa. Ela não mandou e pegou todo mundo que falava espanhol lá - fizeram uma enquete para saber quem falava espanhol e quem tinha interesse em vir para a Embratel. Se preenchesse esses dois quesitos poderia vir. Veio tudo que é gente: peruano, paraguaio... E sem entender nada; matemático, físico... ocupando vagas de engenheiro. O chefe da divisão era físico. Eu, que era engenheiro de telecomunicações, passei a ser analista de telecomunicações e ele, que era físico, passou a ser analista de telecomunicações. Só que ele era o chefe da divisão e eu era o engenheiro. Eu era o engenheiro, sabia muito mais de fibra ótica do que ele, que era o chefe da divisão. Então havia essas distorções muito graves, uma coisa muito ruim’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘A MCI, eu acho que foi um erro estratégico. Mandaram o pessoal da MCI do México para cá, e justamente o pessoal que tinha fracassado lá no México, quando haviam tentado fazer concorrência com a Telmex e não conseguiram nada, deram com os burros n’água. Mas aí o pessoal da MCI - não sei se quiseram se livrar deles, não sei qual foi a estratégia - mandou eles para o Brasil. Então, era uma turma, assim, muito fraca’ (Metello, 1, 1949, engenheiro, 1977, 25).

‘E é interessante que, quando a MCI veio ao Brasil, não veio o pessoal americano. Vieram os cucarachas. Veio um monte de gente que não era, vamos dizer assim, a gestão americana. Eles não passaram para a gente a cultura da gestão americana. Eles pegaram o pessoal de terceiro mundo: Bangladesh, Cuba, o pessoal do México. Essa turma é que veio para cá. E aí é um pessoal recalcado, é um pessoal meio grosso’ (Luiz Sergio, 2, 1958, engenheiro, 1981, 24).

‘Para os americanos não entrarem direto, eles usaram os cucarachos. Eu me lembro que fiquei meio chocada com isso, de perceber que aquilo era um modelo estratégico de atuação. Inclusive, aqueles cucarachos eram mais radicais do que os americanos; eles eram piores, eles também eram complexados. Eu me lembro que tinha gente da Nicarágua, México e uns outros. E essas pessoas, para virem para o Brasil, estavam na posição em que se sentiam americanos. E não eram. Eles eram capatazes, tipo capitão do mato’ (Anônimo).

‘A MCI teve outra característica interessante, porque a gente pensou, “ok, vamos ser comprados por americanos, que seja, pelo menos a gente conhece.” Bom, os executivos... um era cubano, outro era mexicano, outro era indiano. Americano mesmo eu acho que só tinha um cara na área financeira. E alguns, com um comportamento muito esquisito mesmo. Então, acho que eles não mandaram a nata para cá’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

‘O que a gente achava engraçado, logo que privatizou, eles mandaram os cucarachos pra cá, né. E mandaram os gringos todos para cá, os cubanos, os mexicanos. Todos para cá. Porque realmente... Eu não sei se eles davam o devido valor, entendeu?’ (Anônimo).

Esses comentários são bem interessantes porque revelam a reverência dos brasileiros em relação à cultura norte-americana, ao mesmo tempo em que

mostram o menosprezo pelos demais países da América Latina, supostamente numa categoria abaixo à do Brasil, ou na mesma categoria, como indica um dos trechos: ‘eles eram piores, eles *também* eram complexados.’ O uso do advérbio ‘também’ não se relaciona aos americanos, se relaciona aos brasileiros, talvez sinalizando um complexo de inferioridade em relação aos americanos. Lacerda, por exemplo, reforça que o critério de seleção dos expatriados não havia sido somente a língua espanhola, considerada mais próxima ao português, mas o interesse da pessoa em vir, tendo pouca relação com as qualificações específicas que seriam necessárias para o trabalho na empresa. Particularmente para o narrador, o envio de não-engenheiros para cargos de engenheiros causava distorções muito grandes na empresa, incompatíveis com a imagem de segunda empresa de longa-distância que a MCI possuía para os engenheiros brasileiros.

Conforme já visto, a Embratel sempre se considerou e era considerada uma empresa de engenharia com reconhecimento internacional, tida entre seus pares internacionais como uma empresa de excelência, inclusive pela sua origem de treinamento de engenheiros no exterior. Nacionalmente, era considerada uma empresa que simbolizava a elite da engenharia. A vinda não de americanos, na representação mais comum do imaginário brasileiro dos WASPs (*White Anglo-Saxon Protestants*) da elite americana, mas de uma segunda categoria de americanos – os latinos naturalizados - traz uma certa indignação acerca da imagem que a MCI possivelmente tinha da Embratel e do Brasil, ou seja, de equiparação ao resto da América Latina, como pode ser visto no comentário: ‘Eu não sei se eles davam o devido valor, entendeu?’ Embora elite da engenharia nacional, a empresa é tratada como uma empresa de segunda categoria pelos americanos e, consoante a esse status, deve se ater ao trabalho com seus pares, ou seja, os latinos.

Em termos de história oral e de conexão entre a memória individual e uma social, essa indignação dos Embratelinos reflete um contexto mais abrangente de geopolítica entre as nações mais ricas e nações como o Brasil que, embora ocupe uma posição de destaque em termos de produto interno bruto entre as 15 nações mais desenvolvidas do mundo, sendo a única latino-americana, ainda não se inclui no rol de países desenvolvidos pelas profundas desigualdades sociais e econômicas existentes no país, refletidas em outros indicadores socioeconômicos como PIB per capita, onde está abaixo de países como Chile, Argentina e México.

Assim, essa geopolítica se reflete nas expectativas de inserção de uma cultura americana e, portanto, mais avançada em termos organizacionais, mas que é frustrada pelo envio de cidadãos considerados pelos brasileiros como “menos desenvolvidos” ou “inferiores hierarquicamente” pela escala de desenvolvimento dos países. Em se tratando de uma elite brasileira, não só de uma elite da engenharia nacional mas de uma elite técnica, formada nas melhores universidades, esse sentimento de orgulho ferido das conquistas de uma elite nacional é patente com a menção de países como Bangladesh, Nicarágua, Peru e Cuba, que são citados como exemplos das nacionalidades que vieram em nome da MCI à Embratel, de certa forma mostrando o sentimento dos Embratelinos em relação ao tratamento dado pela empresa compradora.

Dois eventos durante a gestão da MCI na Embratel recém-privatizada merecem ser destacados como exemplos do orgulho ferido da empresa com a privatização; dessa vez, não pelo tratamento de segunda categoria, mas pelos erros cometidos pela própria empresa no pós-privatização. O interessante é que esses episódios foram praticamente esquecidos pelos narradores, lembrados apenas por Ivan Campagnolli (4, 1957, engenheiro, 2000, 14), diretor de engenharia que era da Telepar, passou pela Telesp durante a gestão Telefônica e entrou na Embratel em 2000 como diretor de engenharia e operações.

Um deles foi o erro de estratégia da MCI em relação à emissão de fatura pela Embratel. Durante a fase estatal, a Tele é que possuía o contato direto com o cliente residencial, emitindo uma fatura com a cobrança de ligações locais, nacionais e internacionais. Essas duas últimas eram depois repassadas à Embratel por meio da repartição de receita, sem cobrança de custo pela fatura. Com a privatização, essa inclusão do serviço da Embratel na fatura da Tele, chamada de “co-billing,” teria um custo para a Embratel, já que agora se configurava um ambiente de competição e as empresas já não pertenciam à mesma *holding*. Assim, para não incorrer em custos adicionais, a gestão MCI/ Embratel decidiu por emitir sua própria fatura diretamente ao cliente, o que se revelou, para Ivan Campagnolli, “um fracasso” tanto da gestão MCI, quanto dos executivos da Embratel responsáveis pelo novo sistema de faturamento. Para o narrador, houve uma má avaliação da complexidade de instalação de um sistema de faturamento em um curto espaço de tempo, como era a intenção da empresa, e de uma possível reação do cliente residencial ao receber uma fatura nunca antes recebida (já que,



durante décadas, era a Tele que emitia a fatura). Para Alvaro Freire (2, 1951, engenheiro, 1976, 28), um dos poucos Embratelinos a mencionar o episódio, ‘os clientes simplesmente não pagavam as contas de uma empresa que eles não tinham contato. Foi uma vergonha.’ Para Ivan Campagnolli, ‘além da Embratel ter que disputar a concorrência, ela começou a ter problema de caixa provocado por ela mesma’, um problema que durou mais de um ano para resolver e que ‘virou um sangrador no caixa da Embratel’.

Outro evento marcante teria sido o “apagão” ou “caladão” do DDD, ocorrido um ano após a privatização, quando foi implementado um novo sistema de discagem à distância, em que o cliente passava a escolher a operadora de preferência para as ligações interurbanas e internacionais (21 para Embratel, 31 para Telemar/Oi, 15 para a Telefônica/Vivo etc). No dia da virada, o 21 não completava a ligação, o que continuou por alguns dias, exigindo que as Teles redirecionassem as chamadas da Embratel para suas redes para completarem as ligações. Na época, houve acusações do governo às operadoras, das operadoras entre si e em relação à Agência Reguladora, a Anatel. As operadoras teriam reclamado do pouco tempo disponível para adaptar as centrais telefônicas para a mudança (Istoé, 1999). Para Ivan Campagnolli, que na época era diretor técnico da Telesp e acompanhou de perto a mudança do sistema de DDD, no entanto, o problema estaria realmente na Embratel, e não nas operadoras. De acordo com ele, os próprios fornecedores da Embratel – a NEC – haveria dito que o problema teria sido realmente na Embratel, e saberiam até apontar em quais centrais telefônicas.

Já Dilio Penedo, presidente da Embratel na época, lembra de ter sido avisado pela área técnica da empresa ainda antes da virada de que até aquele momento não haviam sido feitos testes entre as operadoras para a mudança do código. Pela sua larga experiência na área técnica, anteviu a possibilidade de problemas e agendou uma reunião com o presidente da Anatel:

“O problema é o seguinte, iremos fazer uma mudança gigantesca no Brasil inteiro e não teve teste. Vocês não vão querer testar antes de fazer a mudança?”. A resposta da Anatel foi: “nós não temos nada a ver com isso. Agora é problema de vocês. A Embratel tem que se entender com a Telesp e com a Norte e Nordeste. Vocês têm que coordenar e fazer, nós não temos nada a ver com isso”. E encerrou a reunião. E deu no que deu. Não houve teste, ninguém testou nada. No dia seguinte, três, quatro, cinco dias depois: “a culpada é a Embratel.” Responsabilizada e tudo o mais - somente a Embratel - pelo problema, embora fossemos os únicos a fazer o alerta. (Dilio Penedo, 1942, engenheiro, 1968, 13)

De fato, a Anatel também foi bastante criticada pela mídia na época, pela falta de fiscalização das operadoras nos meses anteriores à mudança (Godoy, 1999). No entanto, o evento ficou marcado como uma falha da Embratel e não das operadoras. Ivan Campagnolli mais tarde viria a ser contratado pela Embratel para assumir a mesma função de diretor técnico que apresentava na época da Telesp, e analisa o que a falha representou na época para a empresa:

‘Deu errado e aí foi uma coisa muito dolorida para a Embratel, muito dolorida. Muito dolorida porque a Embratel foi criada primeiro que a Telebrás, a Embratel achava que ela deveria ser a Telebrás, então quando se falou em criar a Telebrás, a Embratel trabalhou para não a criar e ela assumir esse papel de coordenadora de todas as operadoras dos estados. Não conseguiu. A Telebrás foi criada. A Embratel era, entre aspas, subordinada à Telebrás, mas nunca se sentiu como tal, e isso era um problema. Eu era operadora estadual, pequena, do Paraná, mas era unanimidade que o perfil do profissional da Embratel era um profissional com uma certa arrogância, em parte, porque eles tinham uma estrutura, uma experiência anterior grande, eram muito bem treinados, bem-preparados. Isso tudo era verdade mesmo, eles foram pioneiros. (...)’

Então, você ser colocado em rede nacional, numa crise - sendo que foi ficando claro que a Embratel pisou na bola e levou uma multa no maior valor que Anatel podia aplicar – isso, para a autoestima das pessoas da Embratel, foi um fato histórico’ (Ivan Campagnolli, 4, 1957, engenheiro, 2000, 14).

Curiosamente, esse ‘fato histórico’ foi lembrado apenas por dois narradores, justamente os que estiveram envolvidos diretamente com a mudança de código: um, por ser o presidente da empresa criticada e o outro, por ter sido aquele que identificou o problema por parte da concorrente. Essa “pisada de bola” da Embratel em algo tão técnico, da seara da empresa, talvez tenha colocado o fato como algo digno de esquecimento empresarial. A questão da fatura e ainda outras falhas de gestão mencionadas por narradores, como um planejamento de mercado baseado em um ticket médio de consumo muito maior do que a realidade brasileira, ainda podem ser atribuídas a uma falta de experiência no novo mercado residencial que a empresa estava entrando. No entanto, uma falha em algo que era o cerne da empresa – a telefonia de longa distância - pode ter causado um trauma digno de esquecimento.

Outro fato que vai ferir a imagem da empresa conquistada em seu período estatal foi a compra da MCI pela empresa americana Worldcom. Para os narradores que viam benefícios na compra pela MCI, essa percepção vai alterar de

forma brutal com a entrada da Worldcom, especialmente por tocar em um dos valores mais comentados na cultura Embratelina: a ética. A Worldcom se viu em um dos três maiores escândalos financeiros dos EUA ao maquiar suas informações contábeis, o que levou à falência tanto a própria empresa como a empresa de consultoria responsável pela auditoria externa da empresa, a empresa americana Arthur Andersen.

Os relatos sobre o período envolvem indignação em relação à postura pouco-ética de empregados da Worldcom, que se aproveitaram da confusão da empresa-mãe para utilizar recursos da Embratel em benefício próprio, além de deixarem a empresa à deriva. Como resumem os fragmentos de narrativa abaixo:

‘A gente era MCI. No dia seguinte, acordamos com o novo patrão: a Worldcom. Isso foi uma coisa inesperada e foi muito ruim, pelo seguinte: o principal acionista da Worldcom era um cara chamado Bernie Ebbers. Esse cara foi uma espécie de um cometa: com a mesma velocidade que ele chegou, ele caiu. Para você ter uma ideia, um dia eu fui surpreendido em casa vendo o telejornal na televisão, e vi o Bernie Ebbers entrar algemado dentro de um camburão, lá nos Estados Unidos. Aí eu falei, ‘Rapaz, onde é que a Embratel foi amarrar esse burro?’ E aí começou a nossa via-crúcis, porque aqui a gente era uma empresa super tradicional, com um prestígio enorme no mercado, a gente tinha um crédito enorme com os fornecedores. Qualquer fabricante - Nec, Ericsson, Siemens - a gente fazia contratos com essas empresas e tinha um crédito, tinha tempo para pagar. Enfim, da noite para o dia, toda essa lambança espirrou na Embratel, entendeu? E a Embratel perdeu todo o prestígio e até valor de mercado. A gente não conseguia mais fazer com os fornecedores os contratos que a gente fazia no passado. Todo nosso capital político foi para o espaço, foi para o ralo. Então foi uma época muito difícil, muito angustiante, porque começou a correr rumores de que a Embratel ia quebrar - uma coisa impensável para a gente. Porque a Worldcom pediu falência, o Bernie Ebbers foi preso, porque ele tinha feito um monte de picaretagem e nos Estados Unidos o pessoal é muito rigoroso, não tem essa de passar a mão na cabeça’ (Ciro Mendonça, 4, 1951, engenheiro, 1995, 12).

‘E a WorldCom foi um choque. Tinha uma expectativa de que, “ok, a privatização aconteceu, paciência, vamos lá, vamos nos adaptar a esse novo mundo, porque agora vai ser meritocracia, agora vai ser eficiência, agora não tem mais gasto ineficiente”, que era aquela coisa de empresa estatal que não se preocupa com lucro. A experiência com a MCI foi até traumática. A gente via um grupo pequeno de Marajás que eram os estrangeiros expatriados que vieram para cá, que viviam nababescamente à custa da empresa, gastando fortunas de dinheiro, fortunas de dinheiro, e colocando o resto da empresa a pão e água, com atitudes extremamente medíocres’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

‘Eu diria para você que (a privatização da empresa) não foi ruim não. A Embratel tinha muita expertise. A Embratel foi o celeiro. Muita gente foi contratada. Os salários subiram. Como empresa, eu acho que a Embratel se deu muito bem no início. Até começar a ser sangrada pela MCI. Uns “safadões” muito grandes. Mandaram muito dinheiro lá para fora, tanto empresarialmente, por causa do escândalo da Wordcom e depois, pessoalmente. Levaram caminhões de dinheiro. Quando em administração nós vemos isso? E como deixou isso acontecer? Eu

fiquei muito zangado nessa época. Por quê? Porque isso acabou nos afetando. Porque quando a Telmex comprou, nós fomos todos carimbados de corruptos. Eu fiquei muito zangado, principalmente por causa disso. Eles fazem o que eles quiserem com o dinheiro deles. Que fosse honestamente ganho. Mas nos deixar com fama?’ (Faillace, 2, 1955, engenheiro, 1979, 33).

Como comenta Ciro Mendonça, o prestígio e o valor de mercado da empresa, a joia da Coroa na época da privatização, foram “para o ralo” com o escândalo da Worldcom. Essa situação teve um impacto profundo no orgulho dos Embratelinos, pelo passado de excelência, pela conduta ética e por constantemente se orgulharem de terem sido a empresa do Sistema Telebrás com menor interferência política, em que as decisões eram tomadas quase sempre por técnicos. Antes mesmo do escândalo, muitos narradores lembram que a gestão da MCI no pós-Worldcom dentro da Embratel começou a ficar duvidosa, com perda de controle, negociatas com fornecedores e desorganização administrativa. Curioso é que o escândalo financeiro da Worldcom ocorreu justamente na fase privatizada da empresa, em que supostamente a corrupção inerente às influências políticas – um dos argumentos para a privatização de empresas estatais – deveria chegar a um fim.

Com a “disseminação da cultura Worldcom,” alguns expatriados passaram a utilizar os recursos da empresa em benefício da *holding* ou mesmo para benefício próprio. Nesse sentido, para muitos os que eram a favor da privatização, porque achavam que iria trazer uma mentalidade mais moderna à empresa, mais investimentos e novas tecnologias, a Embratel “teria dado azar,” porque justamente quem a comprou era uma empresa que no final do seu período no país teve um comportamento bem pior ao atribuído aos políticos da fase política da Embratel, maculando a imagem da empresa outrora de ética e honestidade.

Nesse contexto, para alguns, a Telmex aparece como salvadora, como uma empresa séria e ética que, embora demasiadamente focada em custo, consegue restaurar a credibilidade da Embratel.

#### 4.3.4.

#### A colonização por um país colonizado: mais um retrocesso

‘Felizmente quem comprou a Embratel foi a América Móvil que tem uma cultura parecida com a nossa, diferente da MCI’ (René Pestre, 2, 1954, engenheiro, 1977, 39).

‘Então a Telmex foi muito pragmática, muito assertiva e com um perfil muito técnico. Todos que vieram para cá - e eu estava lá para ver - tinham um perfil absolutamente técnico. Meu chefe, que era o diretor geral, se sentava numa reunião comigo e a conversa ia no ‘bit’ (Ivan Campagnolli, 4, 1957, engenheiro, 2000, 14).

‘Quando a Telmex entrou, nós tínhamos as boas e as más notícias. A má notícia - sem querer ser xenófoba - era que eles eram mexicanos e nós sabemos que a administração dos mexicanos não é fácil, a pimenta arde. (...) No início, nós ficamos muito felizes de ver os investimentos voltando, compra de equipamentos, e nós sabíamos que eles não autorizavam a compra de uma caneta vermelha: "Não, a caneta só vai ser azul, não tem essa de caneta vermelha." A cadeira? "Dá para trabalhar com cadeira suja, ela não pode estar é quebrada." Mas o que é essencial não faltava e não falta até hoje, então não faltava investimento em novas tecnologias, não faltava uma visão de futuro para a empresa, as expansões de redes que eram necessárias ser feitas na época. Então foi muito bom ver a empresa voltar a crescer, uma empresa em que estávamos vendo minguar’ (Silvana Auarek, 3, 1967, técnica em eletrônica/matемática, 1986, 33).

‘Quando os mexicanos entraram, eles fizeram uma arrumada na casa legal. Só que eles têm um jeito de trabalhar um pouco diferente dos americanos. Os mexicanos, tem essa característica do povo, de mandar; o cara que tem um nível superior é que manda. Você foi ao México? Já fui ao México 200 vezes. Quando o gerente está na sala, o funcionário não pode fazer pergunta. Não pode fazer pergunta. Aí o que é que aconteceu? Eles botaram um regime financeiro e de controle muito forte, mas eles deixaram o pessoal de engenharia e desenvolvimento trabalhar. Então, a Embratel deslanchou, começou a competir, conseguiu manter o mercado de produtos novos. Então conseguiu evoluir. E tinha áreas com o ambiente bom. Mas muitas áreas ainda tinham pessoas com mentalidade de estatal e tem até hoje. E aí gera umas diferenças, entendeu?’ (Anônimo)

Para muitos, como mostram os fragmentos de narrativa acima, a Telmex trouxe de volta à Embratel a chance de resgatar a sua imagem e retornar à competição no setor, especialmente para a área de engenharia. Depois do escândalo financeiro da Worldcom e dos diversos boatos sobre condutas pouco éticas de funcionários da MCI/Worldcom na empresa, os mexicanos estabeleceram uma série de controles e procedimentos para evitar desvios de conduta, especialmente por “terem um dono,” o mexicano Carlos Slim Helú, que posteriormente fechou o capital da empresa, possivelmente como parte de sua estratégia de competição. Em comparação com a MCI, a área de engenharia pôde retomar um pouco o prestígio perdido, embora ainda com o modelo de

desenvolvimento dos projetos de engenharia feito pelo fornecedor, algo que passou a ser pervasivo nas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.

A gestão da empresa é lembrada por todos que trabalharam nela como austera e sem muita margem para inovação, já que se implementava no Brasil a estratégia do grupo definida a partir da sede no México. A ênfase nos controles, característica talvez de quem tem um dono ou da própria cultura mexicana, como alguns narradores fazem crer, é lembrada como algo desgastante e que diminuía o tempo gasto com a parte técnica:

‘Então o trabalho deixou de ser aquele trabalho focado mesmo em técnica, porque a maior parte do tempo era sentado na cadeira fazendo conta’ (Rubens Adair, 2, 1953, engenheiro, 1975, 34).

Para os que haviam ascendido profissionalmente durante a gestão MCI, especialmente das áreas de marketing, vendas e processos, a gestão Telmex trouxe uma conotação negativa para a empresa, por terem “regredido” em relação às conquistas obtidas durante a gestão americana, voltando ao tempo de estatal:

‘A gestão Telmex foi uma gestão de volta ao tempo de estatal. Mas uma estatal pior do que na época de estatal propriamente dita. No começo não era tão ruim, mas gradativamente foi piorando. É aquela sensação de empresa de colônia. Acho que o empregado da Embratel, na época de estatal, morria pela empresa. Na época da MCI, sentia orgulho da empresa, de estar numa empresa em que você cresce profissionalmente. Na época de Telmex, acabou. Você já não amava mais aquela empresa. Então foi a pior coisa que poderia ter acontecido para a Embratel’ (Vânia Helena, 2, 1956, engenheira, 1982, 37).

É interessante como a metáfora da colônia é recorrente nas narrativas acerca das gestões americana e mexicana. De fato, a Embratel, diferentemente da Telemar/Oi, por exemplo, que foi comprada por um consórcio nacional, foi comprada duas vezes por empresas estrangeiras – que era, diga-se de passagem, a grande expectativa do governo FHC, de entrada de capitais estrangeiros que pudessem fazer os investimentos nas novas tecnologias e que permitissem um melhor atendimento ao cliente e a universalização dos serviços.

Ao passo que a gestão americana é tratada de forma ambígua – com certa reverência, mas também com indignação pela equipe de latinos enviada ao Brasil – a gestão mexicana é vista como igual ou inferior à brasileira, por ambos os países apresentarem, na perspectiva de alguns narradores, um passado de colônia.

O excesso de controle que indicava um alto grau de desconfiança, o uso do cargo para obrigar a obediência a decisões duvidosas, o nepotismo *versus* a reverenciada meritocracia americana, a falta de possibilidade de discussão acerca das decisões de gestão, todas essas características vão compor a representação dos empregados acerca da cultura de gestão mexicana, uma cultura em parte semelhante à brasileira, de um país colonizado<sup>31</sup>:

‘O que aconteceu com a Embratel é que os mexicanos, – pode ser uma visão preconceituosa minha, mas eu sou ser humano – socialmente falando, tecnicamente falando, não são muito evoluídos. É diferente de um americano. Você pode não concordar com o americano, achar que o cara é de matéria plástica, com um computador dentro da (cabeça). Pode até achar isso. Mas eles têm fundamento. É uma coisa de início, meio e fim. Têm base de conhecimento. Têm testes. Eles usam o método científico mais do que um mexicano. Infelizmente, não é à toa que os Estados Unidos pegaram um montão de terras do México’.

‘Aí quando vieram os mexicanos, foi outra privatização porque foi completamente diferente. (...) Eles tinham o mesmo ranço da colonização achando que a gente também era assim. Eram um pouco estatal, aquela coisa do priminho, sabe? ‘Tem que trazer o primo.’ Os americanos também rechearam de americanos, mas não eram parentes. Era quem eles confiavam. Tinha gente competente, tinha ladrão, tinha de tudo. Mas os mexicanos... tinha que babar o ovo o tempo todo’.

‘E é característica do povo. Eles são diferentes, eles não são americanos, não são alemães, eles são mexicanos. A gente nesse ponto é mais avançado, mais disposto, mais movimentado do que eles’.

‘O americano tinha essas coisas: “sai da sala quem não fala inglês”, eram igualitários em relação às mulheres, mas não gostavam de quem era muito velho. Os mexicanos já adoravam gente que estava há muito tempo, indicava que a pessoa gostava da empresa. Lá no México, eles gostam que a pessoa trabalhe a vida toda na mesma empresa. Então, era assim, as características do país: de um país em desenvolvimento e de um país desenvolvido. Era como se a gente fosse escravo. A gente era ser inferior, a gente era colonizado’.

‘Depois de conversar muito, a minha conclusão é que eles sempre foram colonizados pelos americanos. (...) Eles tinham um chicote mais forte do que a MCI e a WorldCom em relação à gente, aos “escravos” aqui. Mas, quer dizer, isso é um sentimento meu, não sei se é uma coisa geral. Eu sentia que eles exigiam o máximo da gente, e a gente tinha que saber lidar com eles. (...) Na Telmex, se você quiser o emprego, é para “trabalhar”. É por isso que eu achava que a chicotada doía mais. Era mais seca. No americano não. Americano é só: ‘Olha, se você quiser trabalhar com a gente, nós trabalhamos assim. Pegue aquele manual, dá uma lida. É assim que a gente trabalha. Se baixar aquele valor das ações, você perde o seu bônus e a empresa vai avaliar você para ver se vale a pena ter você.’

‘O mexicano gosta muito de conflito. Então, quem tem medo de conflito sofre muito. Outra coisa é que o cara é desconfiado. Por que os mexicanos são desconfiados? Eles foram saqueados na colonização. Um cara foi lá, disse que era

<sup>31</sup> Devido à atuação corrente da Telmex, optou-se aqui por preservar os nomes dos autores dos fragmentos de narrativa apresentados.

Deus e saqueou, matou. Então, os caras desconfiam até da mãe. O cara que é chefe e tem três pessoas na equipe, ele pede para as três pessoas fazerem a mesma coisa para ver se não tem ninguém fazendo errado. A confiança é baixa, você demora muito a ganhar confiança. Mas depois que ganha, ele vira teu ‘best.’ Então eles têm essa cultura’.

‘Eu, sinceramente, acho que a privatização foi boa, se tivesse parado na MCI. Porque o serviço era bom, a gente tinha um pós-venda que respeitava e tratava bem o cliente, a gente vivia para o cliente. Porque na época de estatal, a gente simplesmente ignorava o cliente. O mercado se sentia “Poxa, sou obrigado a comprar da Embratel, fazer o que?” Aí na época da MCI não, já tinha concorrência. Mas é uma empresa que se preocupava com o mercado, se preocupava com o cliente, se preocupava com pós-venda. Então eu acho que ela era muito boa, o serviço melhorou. Quando entrou a Telmex, eu acho que foi péssimo para o mercado. Então a Telmex era uma estatal, aquela mentalidade estatal escravagista. Essa é a palavra: escravagista. Quer sugar dos empregados e quer cortar custo com o cliente; ele se preocupa com o cliente obviamente, mas não se importa muito em termos de atendimento, em termos de cuidar do cliente’.

‘Chegaram lá (os mexicanos) e viram que a Embratel era muito complicada, tinha sistema para cuidar de aprovisionamento, que era uma coisa muito importante, tinha mais de 16 sistemas. Eles ficaram super nervosos, incomodados com isso. ‘Não dá para botar em um sistema só? Fica com muita gente de TI, muito sistema.’ Falaram que implantaram um sistema disso na Guatemala e fez muito sucesso. Eu ficava olhando para aquelas caras, a Guatemala não cabe no Brasil. Era assim o tempo todo, não entendiam, ficavam nervosos com a complexidade e diversidade de coisas que tinham lá dentro e eles não tinha esse preparo’.

A escravidão e o passado de colônia são temas pervasivos na cultura brasileira. Nas organizações, em especial, a metáfora do trabalhador como escravo não é rara de ser feita, e se adequa perfeitamente em ambientes onde a mão-de-obra é facilmente trocada por outra, revelando o desequilíbrio de poder entre empregadores e empregados. No caso de multinacionais atuando em países como o Brasil, as metáforas da metrópole/colônia e senhor de engenho/ escravo indicam de forma bastante contundente a sensação de exploração sofrida pelos indivíduos, onde o fruto de todo trabalho é enviado à sede/metrópole e há uma hierarquia de status entre os estrangeiros e os nacionais.

É possível que essas metáforas adquiram uma conotação mais forte em uma empresa como a Embratel, resultado de um esforço nacional de equiparação do país às grandes potências mundiais, de uma potência regional. A compra por uma empresa americana pode significar apenas uma mudança de centro de poder, quiçá uma promoção, dada a hegemonia e a predominância do pensamento americano nas empresas. Por outro lado, a compra por uma empresa do México, país considerado como igual ou inferior ao Brasil, de certa maneira mexe com o orgulho dos empregados de uma empresa que se considerava à altura das grandes



empresas estrangeiras de primeiro mundo. Por serem oriundos de um país igualmente com um passado de colônia, a atuação dos gestores do México é comparada à dos capatazes ou capitães do mato, como mencionado anteriormente por uma narradora ao avaliar a atuação dos latino-americanos da MCI. Apesar de supervisionarem os trabalhadores, o capataz é ele mesmo um trabalhador, que obedece a um mesmo senhor. A condição de intermediário entre o senhor e os trabalhadores o coloca tanto como traidor, por pertencer ao grupo dos trabalhadores, quanto como impostor, pois nunca será visto na mesma condição odiada mas ao mesmo tempo respeitada do senhor. A representação dos mexicanos, assim, é a de capataz; diferentemente dos americanos, eles nunca seriam senhores, pois além de estarem acostumados a obedecer, eles fazem parte de uma ordem mundial de poder pré-estabelecida, que os coloca abaixo da elite de países. E a questão do obedecer leva um dos narradores a fazer uma comparação com a época militar da empresa:

‘Na Embratel, apesar de termos no quadro de funcionários, em especial nos cargos de chefia, diversos militares reformados, eles não nos tratavam como “soldados”. Minha percepção era que esses militares tinham o objetivo de demonstrar sua competência profissional dentro da área para o qual havia sido designado ou estivesse liderando. A condição de ex-militar era tratada com discrição. Na Telmex/America Móvil, o gerente fazia questão de ressaltar o cargo que ocupava e utilizava esta condição para impor suas decisões quando estas não tinham argumentos suficientes’.

Essa sensação de chave-de-galão, típica da hierarquia militar, é dominante nas narrativas sobre o trabalho na Embratel sob a Telmex, em comparação com as outras gestões da empresa. Assim, ao comparar a experiência militar à experiência Telmex – porque a experiência é avaliada sempre de forma relativa, em perspectiva – a chave de galão dos gestores de um país anteriormente colonizado igual ao Brasil é tratada como um retrocesso em relação a todas as conquistas possibilitadas com a gestão anterior. Essa ideia de retrocesso, diferentemente da sensação de volta ao Brasil Colônia expressado por engenheiros, especialmente aqueles que entraram na empresa antes de 1985, dessa vez vai ser sentida também pelos engenheiros mais novos que permaneceram na empresa sob a gestão Telmex.

#### 4.3.5. Deixou de ser única

Por fim, a quebra do monopólio e o aumento da concorrência no setor fez com que a Embratel perdesse o seu posto diferenciado em relação às outras Teles, se tornando mais uma concorrente. Dessa vez, o fato de só possuir o “filé mignon” da rede não constitui uma vantagem, pelo contrário; a última milha, ou o acesso final ao cliente do qual possuíam as Teles passa a ser o grande diferencial no ambiente competitivo, já que todas as empresas passaram a competir tanto no mercado corporativo quanto no residencial. Essa perda do posto diferenciado da Embratel é sentido pelos seus empregados como uma perda para a empresa:

‘Era o filé mignon. A ligação de longa distância dentro do Brasil para o exterior era só a Embratel que podia fazer. Então para ligar daqui para Minas, era Embratel, daqui para Manaus, era Embratel, daqui para os Estados Unidos, era Embratel, para o mundo, era Embratel. E o modelo de privatização no futuro estava permitindo que todas as empresas fizessem isso. Mesmo que a Embratel fosse a melhor, detivesse a tecnologia, o mercado ia dividir. Dividir é dividir lucro. Ia ter uma concorrência muito grande’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

‘Para a Embratel como Embratel, separada do grupo Claro, a privatização não foi boa. A Embratel era a única empresa de longa distância nacional e internacional aqui do país. Ela era hegemônica. E hoje, ela não é. Com a concorrência, diminuiu muito a importância dos backbones. Quer dizer, a Embratel estatal cumpriu aquela meta dela. E, agora com a privatização, ela está num grupo que está concorrendo com outros concorrentes’ (Okura, 1, 1942, engenheiro, 1968, 42).

‘Porque o mundo mudou. A Embratel era considerada uma empresa de engenharia. Mais do que puramente a privatização, houve a quebra do monopólio. A quebra do monopólio é um marco mais significativo do que o simples leilão da Embratel porque a partir dali as empresas tinham que sobreviver porque senão outras tomavam o espaço. A Embratel não tinha esse problema antes’ (Anônimo).

‘Agora, eu digo o seguinte: o fato da empresa não poder atender massa, grande público de massa, também impactou porque como o celular veio e tomou conta de tudo, a empresa não tinha como entrar nesse mercado. Não tinha autorização legal para fazer isso. Então, tudo isso contribuiu para a queda da empresa, seja como importância, seja como também como redução de investimento, de capacitação, e você vai tendo toda aquela redução de prestígio, de conhecimento, de tudo, você vê a empresa ir sumindo aos pouquinhos’ (Fidelis, 2, 1953, engenheiro, 1975, 35).

‘Eu acho que o prestígio diminuiu. A Embratel estatal era mais destacada do que a Embratel privatizada. Hoje ela é mais uma. (...) A concorrência era menor (dos serviços corporativos de transmissão de dados). A concorrência grande era a Telerj, e algumas menores, mas boas também, IBM. E algumas estrangeiras, a própria ATT, a Nortel. É pontual, então a concorrência era pequena. A maior concorrência da Embratel na época era a IBM. Então, assim, a Telerj é ruim, a Embratel era boa. Falou-se em telefonia com o povão, todo mundo destacava a Embratel. Então abria uma imagem qualquer de Copa do Mundo, de fora para cá, o Galvão Bueno falava: “Via Embratel.” Entendeu? Hoje não tem mais isso. Então, eu acho que em termos de prestígio assim, agora é como uma empresa normal. Agora, lá no segmento

corporativo, pode ser lá no Banco do Brasil, ainda tem mercado. Depende do diretor, do gerente de vendas, depende de uma linha. Mas é uma coisa específica, não é mercado de massa. Mercado de massa, coloca uma empresa média, que tem filial em São Paulo e vai abrir no Rio, “ah, quero fazer uma rede de ramais, uma internet própria, uma rede ramal interna para 50 pessoas.” Vem na cabeça Embratel? Não sei. Não sei se vai vir na cabeça dele em primeiro lugar. Hoje tem tanta concorrência, tanta empresa pequena, tantos novos entrantes. A Embratel é atacado, é varejo, é tudo. Desde o atendimento do padeiro, tem o vendedor de primeira, tem o vendedor pequeno, tem tudo. E tem concorrentes como a IBM, a própria Oi. Então assim, eu acho que prestígio, hoje é menos, por causa disso. Ficou mais uma’ (Anônimo).

‘Mas o nome Embratel é um nome muito forte. Antigamente, tinha esse nome da Embratel associado à qualidade. E eu acho que isso é uma coisa que a gente perdeu. Hoje eu acho que Embratel é como se fosse mais uma. Embratel, Claro. É mais uma’ (Roberto Adler, 2, 1958, engenheiro, 1978, 38).

Esse sentimento de perda de uma posição diferenciada é particularmente significativo porque a empresa não era apenas uma empresa estatal que mudou para a propriedade privada. A empresa era, acima de tudo, um monopólio estatal, pois detinha o monopólio das ligações de longa distância nacionais e internacionais. Assim, o sentimento de ter sido a elite do setor em sua fase estatal, a única empresa que ligava os estados e o país ao mundo, vai ser alterado de forma marcante com a abertura de mercado para as ligações locais, nacionais e internacionais. “Ela é mais uma” revela o significado da mudança de uma empresa de um monopólio para a concorrência; a perda de uma posição destacada, muito especial, que a tornava única, para ocupar uma posição dentre as muitas empresas de um ambiente competitivo. Para alguns narradores, a mudança para uma empresa privada ainda motivou alguns empregados para a sobrevivência da empresa em uma ambiente de competição:

‘Eu construí outro vínculo (após a privatização) que era de preservação da Embratel. É lógico, vou pensar na minha sobrevivência, mas eu acho que tinha uma coisa muito coletiva ainda de preservação da Embratel enquanto organização que pudesse continuar atuante no mercado brasileiro. Então acho que a gente trouxe esse sentimento de volta. Engraçado, mesmo depois que eu saí, quando eu soube que a Embratel não existe, que existe agora só a Claro, me deu uma dor, entendeu? Agora somos Claro. Aí me deu uma dor. Agora, agora acabou. Quer dizer, no fundo, houve uma grande transformação e a tecnologia impôs tal mudança fundamental para a atuação continuada da empresa’ (Ana Rosa, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25).

Esse sentimento pela preservação da empresa reflete, ademais, um forte espírito de corpo que existia na empresa, que é chamado por alguns narradores de

“alma da empresa.” Para estes, mesmo com a mudança de propriedade da empresa e as diversas tentativas de mudança de mentalidade, os empregados antigos que viveram a estatal ainda teriam algumas preocupações como a qualidade dos serviços e a colaboração, mesmo aquela empresa que eles conheceram no tempo de estatal tenha acabado. Outro fato que para os narradores é indicativo da distinção da empresa mesmo depois de seu fim seria a decisão de manutenção da marca para o mercado corporativo:

‘Ainda assim, até hoje, dentro do grupo Telmex, o pessoal da Embratel ainda tem um nível muito melhor que o da Claro e da NET. Porque é uma cultura, uma cultura você não extingue totalmente. Aquela cultura que foi formada durante todo esse esforço de implantação ela ainda persiste lá.

(...) Eu acho que a empresa não está bem. Ela foi comprada por uma empresa muito inferior, que é a Claro, que está também debaixo de uma outra empresa que é uma empresa mexicana, Telmex, que realmente é muito fraca. A tendência é ela desaparecer, que inclusive eles estão acabando com o nome Claro, engraçado, porque não acabaram com o nome Embratel’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

‘Ela deixou uma marca que, no início das transmissões via satélite e tudo, até a Globo era obrigada a colocar: ‘via Embratel.’ Tanto é que eles não acabaram com o nome Embratel. Agora, colocaram Claro mais na frente, mas colocam Claro Embratel, porque eles não conseguem apagar totalmente o nome da Embratel porque é um nome de sucesso’ (Telmo Lustosa, 1, 1945, engenheiro, 1970, 28).

‘Para a empresa foi bem? Foi bom? Para a empresa? A mesma coisa, eu não sei se foi bom, porque se dessem dinheiro talvez tivesse condições de implementar. Tanto a empresa era forte que foi a única que conseguiu ainda ficar com a marca, porque nenhuma das privatizadas ficou. A Telefônica era Telesp, ninguém ficou com a marca. Então tinha alguma coisa de joia da coroa ali. E tinha mesmo’ (Anamaria Nabuco, 2, 1954, engenheira, 1977, 37).

‘Aí quando ele (Carlos Slim) pegou a Embratel, ele queria mudar direto para a Claro. Alguém falou: ‘não faz isso porque o nome Embratel é um nome muito forte.’ Todo mundo conhece transmissão via Embratel. Explicaram para ele: ‘não faz isso, não mata o nome Embratel.’ Aí a gente até falava: O nome Embratel vai sumir com o tempo porque as próximas gerações não vão saber que as transmissões são via Embratel. As gerações sabem disso, entendeu. Então é mais ou menos o que está acontecendo, quer dizer, o nome Embratel fica, mas a gente não é mais Embratel. Desde 2015 virou Claro’ (Roberto Adler, 2, 1958, engenheiro, 1978, 38).

Esse orgulho pela manutenção do nome da empresa mesmo com a fusão com as empresas Claro e NET, quando houve a decisão de se manter apenas o nome Claro, é uma forma de construção de sentido para esses narradores com o fim da empresa. Para outros, como Ivan Campagnolli, oriundo da Telepar e que

foi trabalhar na empresa nos anos 2000, esse orgulho ainda existente por parte dos empregados é algo intrigante:

‘Mas o mais interessante de tudo é o orgulho desse pessoal da Embratel. Impressionante. Muita gente mais antiga já saiu. Mas ainda tem gente que tem um grande orgulho de pertencer à Embratel. Isso não existe, a Embratel já foi vendida três vezes, é outra empresa. Eu brincava com eles, ‘eu não entendo vocês, eu tenho muito amor pelo trabalho que eu faço, isso é, eu tenho muito orgulho de trabalhar nessa empresa aqui, eu também vou ser um daqueles assim que vou poder dizer assim, de boca cheia, eu também trabalhei na Embratel.’ Porque é gozado, quando você vai fazer uma reunião com grupo de fora, tipo fornecedor, era muito comum quando o cara se apresentava dizer assim: ‘oi, Ivan, muito prazer, sou não sei o que da Nokia, eu também já trabalhei na Embratel.’ Isso para dizer que ele tinha pedigree, porque se ele trabalhou na Embratel é porque ele era um cara bom. Então, essa aura da empresa, da construção, da empresa pioneira, a empresa de alta tecnologia, a empresa supercompetente tecnicamente, é impressionante que eles não a tenham perdido, mesmo tendo passado... porque era uma empresa boa, de boa tecnologia, bem reconhecida no mercado. Eu não digo que eles estão errados em nada, mas deram duas pisadas de bola que foram horríveis e que poderia ter sido evitado. Então, não posso perdoar dizendo assim, ‘não, sempre foi tudo bem.’ Não. A empresa padecia por duas falhas gerenciais inaceitáveis, que me surpreenderam, porque eu também tinha essa imagem, ‘isso jamais vai acontecer na Embratel.’ O que aconteceu no caso do caladão foi, o diretor de engenharia jogou toda responsabilidade para o diretor de operações. O diretor de operações não percebeu o risco que ele estava correndo e deixou acontecer. No caso do *billing* a mesma coisa. Delegaram uma tarefa com um prazo absolutamente restrito para um gestor que disse, ‘ok.’ E naufragou de uma maneira catastrófica. Essa decisão fez a empresa sofrer financeiramente. Mas eles têm razão de se achar, porque a empresa mudou de dono três vezes, e esses donos não tiveram coragem de trocar o nome porque a marca Embratel é uma marca muito forte e é isso. Interessante. É um *case*’ (Ivan Campagnolli, 4, 1957, engenheiro, 2000, 14).

Há uma crítica à empresa embutida no fragmento de narrativa de Ivan Campagnolli que, apesar de admitir que esse orgulho dos empregados era justificado, ao mesmo tempo exemplifica que a empresa teria cometido erros que poderiam tê-la tirado do posto diferenciado no setor.

#### **4.4. Significados da privatização da Embratel**

As duas seções anteriores mostraram os significados das experiências de trabalho na Embratel, tanto em sua fase estatal quanto em sua fase privada, com destaque para a experiência da engenharia da empresa. A perda da posição de destaque de uma empresa outrora considerada de vanguarda, de orgulho do talento brasileiro, vai ser elaborada por alguns narradores como um retorno ao Brasil

Colônia, voltando alguns passos atrás em relação às conquistas do tempo de estatal de nacionalização do conhecimento tecnológico e da independência do país no que tange às telecomunicações.

Para outros, a privatização da empresa possibilitou um novo aprendizado e uma inserção no ambiente de negócios, tendo agora a figura do “cliente” como destaque e em substituição à “sociedade,” de forma a manter um sentido do trabalho não mais voltado a um objetivo social, mas a um objetivo de lucro.

Para grande parte dos narradores, há um sentimento de orgulho ferido pela maneira com que as empresas compradoras passam a se relacionar com a Embratel; na visão dos empregados, com um tratamento abaixo das expectativas para uma empresa do calibre da Embratel. Da mesma forma, para esses narradores, a perda do monopólio e a entrada em um ambiente competitivo têm como resultado a perda de sua “torre de marfim,” como mencionado por um dos narradores, deixando de ser única; única tanto no sentido de ser sozinha, a única empresa de longa distância do país, quanto no sentido figurado, de ser excepcional, superior às outras, e no sentido de ser singular, diferente das outras.

Esses significados de trabalho na empresa privatizada por si só já estão relacionados à forma com que os empregados da Embratel interpretam, elaboram e significam a privatização da empresa. No entanto, para a melhor compreensão dessa elaboração sobre a privatização da empresa por parte dos empregados, além de analisar a experiência de trabalho na fase privada, é necessário investigar a maneira com que os narradores qualificam a privatização da empresa. É preciso lembrar ainda que a forma com que os narradores significam eventos históricos guarda relação não só com os discursos que circulavam na época da privatização mas com os discursos circulantes no presente.

#### **4.4.1. Discursos circulantes sobre a privatização**

No livro de 1993 editado pelo jornalista Ethevaldo Siqueira, o qual reunia diversos depoimentos de personalidades que se posicionavam a favor da privatização das empresas do setor, inclusive do ex-Ministro das Comunicações Euclides Quandt de Oliveira e do ex-presidente da Telebrás José Alencastro e Silva, as principais justificativas estavam relacionadas à deterioração das telecomunicações a partir dos anos 1980. A crise econômica e a perda do posto do

setor de telecomunicações como estratégico para a nação tiveram como consequência a redução dos investimentos no setor, o controle das tarifas telefônicas como ferramenta de combate à inflação e o confisco dos recursos do FNT bem como o uso do superávit dessas empresas como “instrumentos de política econômica da administração direta” (Siqueira, 1993, p. 10).

Além disso, a perda de autonomia administrativa das empresas do Sistema Telebrás com a criação da SEST no final do ano de 1979 - que já visava conter a expansão do estado nacional-desenvolvimentista – são elencadas como causa para a “decadência das telecomunicações brasileiras” (Silva, 1993, p. 88). Ainda para Alencastro, a essas causas se adicionaria ainda o fato de que

“O setor de telecomunicações não teve condições de conviver com a ingerência político-administrativa imposta tanto pela *Nova República* como pelo chamado *Brasil Novo* de Collor. A prestação de bons serviços deixou de ser o objetivo principal do Sistema Telebrás. Surgiram outros interesses a comandar as atividades do setor. Em consequência, os serviços começaram a deteriorar-se. Os compromissos assumidos com o público não mais foram cumpridos e os projetos passaram a ser selecionados em função de interesses nem sempre coincidentes com os do público. Quem fracassou não foi a Telebrás, mas sim, o governo, este mastodonte que, com sua reconhecida lentidão na tomada das decisões e sua perniciosa ingerência na gestão administrativa de nossas telecomunicações, acabou por inviabilizá-la” (Silva, 1993, p. 89).

É interessante observar que o diagnóstico das telecomunicações nos anos 1990 do grupo pró-privatização é praticamente idêntico ao do grupo anti-privatização. Por exemplo, em seu livro editado também em 1993, Gaspar Vianna, ex-chefe do Departamento Jurídico da Telebrás e ex-chefe do mesmo departamento na Embratel, citava como “sintomas da doença” que havia acometido as telecomunicações brasileiras o confisco do FNT, o imposto sobre serviços de comunicações, a defasagem tarifária dos serviços telefônicos locais, a limitação de investimentos, a ingerência política, o sucateamento dos recursos humanos, com o congelamento de salários e das promoções, a inadimplência e a burocratização do setor, com “um controle indiscriminado sobre os dispêndios (especialmente salários e investimentos) e o endividamento das empresas” (Vianna, 1993, p. 99). Ao contrário do que promoviam os defensores da privatização, no entanto, o “remédio” sugerido por Vianna (1993) não passaria pela venda do patrimônio público, já que o setor era ainda enquadrado de interesse nacional, estratégico para “a construção de um Brasil soberano e desenvolvido”

(Vianna, 1993, p. 15). Para o autor, o Estado, consoante com a Constituição Brasileira, teria obrigações com o bem-estar da população, que seria alcançado por meio de políticas

“que privilegiem o mercado interno, gerem empregos, acabem com a recessão, erradiquem a miséria, assegurem proteção às tecnologias aqui desenvolvidas e aos bens aqui fabricados, ofereçam serviços públicos eficientes e reservem ao Estado a responsabilidade de explorar atividades econômicas consideradas estratégicas.” (Vianna, 1993, p.9)

A solução para curar o Estado doente – nos termos da metáfora utilizada pelo autor - seria por meio do equacionamento das causas e não dos sintomas da “doença” do Estado brasileiro. No caso das empresas estatais, essa “cura” passaria pela volta ao tratamento empresarial dado às estatais nos anos 1960, quando estavam sob o regime jurídico das empresas privadas, o que as tornava “ágil, adequada, eficiente, bem dimensionada, dirigida profissionalmente e preenchida por empregados altamente qualificados, motivados e bem remunerados” (Vianna, 1993, 113). Para isso, o autor propunha uma reforma estrutural da empresa estatal, para que esta pudesse servir de fato ao interesse público, tendo como objetivo o bem-estar do conjunto da sociedade.

Já a imprensa popular, por sua vez, representou discursivamente a privatização das telecomunicações na década de 1990 como um marco divisor entre o velho e o novo, entre um passado caótico e ineficiente e um futuro promissor e de bem-estar (Pachi 2008b). O passado estatal foi associado pela mídia ao regime militar e, conseqüentemente, de forma negativa, já que – até então - o período da ditadura militar era considerado “controverso e condenado numa avaliação histórica produzida na contemporaneidade” (Pachi 2008a, pp. 155-156). A associação do passado estatal ao regime militar e como algo negativo é algo interessante já que, tanto para os defensores da privatização quanto para os detratores, conforme visto acima, o sistema de telecomunicações brasileiro que havia sido construído nos anos 1960 e 1970 – portanto, fruto do regime militar – era algo a ser prezado e que havia sido destruído pela crise econômica e pela ingerência política da Nova República. No entanto, para a sociedade, a associação das telecomunicações ao regime militar de fato remete a um passado de ditadura que não se deseja reviver.



Leal (2005), que analisou os discursos jornalísticos sobre as privatizações da Usiminas (1991), da Vale do Rio Doce (1997) e da Telebrás (1998), ratifica a representação positiva sobre as privatizações de jornais de grande circulação, mostrando-as como progresso, como um futuro melhor, com benefícios econômicos e sociais. O Estado, por sua vez, é representado como incompetente e gerador de corrupção, sendo ilustrado por meio de imagens metafóricas de um elefante e/ou de um pai moribundo. Outra representação é a de que o país deveria seguir uma tendência mundial de privatizações, reforçando a ideia de que “a privatização é a única saída possível para os problemas do país” (Leal, 2005, p. 83).

É importante lembrar que a agenda de privatizações de alguma forma se manteve nos governos posteriores ao de FHC (Hodge & Costa, 2021). Com a crise econômica dos últimos anos, no entanto, o discurso das privatizações no governo de Jair Bolsonaro – embora ambíguo, já que o presidente tenta conciliar os discursos quase que incomensuráveis de ultra-nacionalismo de um lado e liberalismo econômico de outro - volta à cena combinando a necessidade de redução da dívida pública, a melhoria do atendimento ao consumidor e o fim da corrupção e dos privilégios da administração pública, com “mais Brasil e menos Brasília” (PSL, 2018). Assim, o discurso atual que enxerga de forma negativa a administração pública de uma forma geral, como uma classe com privilégios e pouco trabalho, bem como a classe política, tida como alheia aos interesses do coletivo e interessada apenas nos seus interesses privados, vai de alguma forma permear parte das narrativas dos participantes da presente pesquisa.

O início do discurso da privatização também é algo relevante para o entendimento dos significados da privatização por parte dos narradores. Por exemplo, para Rodrigues (1990, p. 46), a campanha “antiestatização” teria iniciado em meados da década de 1970, por parte de determinados grupos econômicos em oposição ao II PND do governo de Ernesto Geisel, que elegeu as estatais para a retomada da economia. Nesse período, conforme visto na seção 2.3.2, o programa de desestatização promovido pelo governo de João Figueiredo (1979-1985) se relacionava mais à necessidade de contenção da expansão do Estado do que a venda de empresas estatais, e ainda não predominava o discurso de ineficiência das empresas estatais (Almeida, 2010), mas de uma superioridade da economia de mercado. Para Rodrigues (1990), no entanto, a campanha contra

as estatais crescia e seus organizadores passaram a combinar seus interesses particulares associando as estatais ao autoritarismo do regime de onde elas haviam florescido, face as crescentes pressões sociais pela democracia.

Nos anos 1980, o discurso contra as estatais muda da superioridade do mercado para uma necessidade de cortes nos programas de investimentos e na administrações de pessoal dessas empresas, tendo como expoente maior a atuação da SEST. Já nessa época, as estatais passam a ser acusadas pelos altos salários de seus empregados, que aumentaria o déficit público. A redução de salários nas estatais em consequência da crise econômica e das exigências do FMI nos primeiros anos da década de 1980 geraram protestos por parte dos empregados das empresas estatais. Esse tratamento das estatais tem uma continuidade com a redemocratização do país (Rodrigues, 1990) e ganha um impulso maior com as privatizações dos setores de infra-estrutura que ocorriam em países como o Reino Unido e os Estados Unidos (Clifton et al., 2011).

Mais especificamente no setor de telecomunicações, conforme visto na seção 4.2.5, já em 1987 alguns grupos do setor privado já enxergavam a atratividade do mercado de telecomunicações para a exploração de serviços corporativos, e mesmo dentro da Embratel alguns executivos assumiam a possibilidade de exploração de serviços de telecomunicações corporativos pela iniciativa privada, embora ainda fosse um monopólio da Embratel. Mas é durante o governo de Collor que as privatizações passam a fazer parte do programa de reformas do governo com a criação do Plano Nacional de Desestatização e, finalmente, sob o governo de FHC, há uma priorização das privatizações, elevando o PND como um dos principais instrumentos de reforma do Estado.

Dessa forma, a maneira com que os narradores vão interpretar e elaborar a privatização da empresa vai levar em conta tanto os discursos que circulavam na época quanto os discursos do presente sobre a privatização e sobre as estatais; portanto, as narrativas acerca da qualificação da privatização da Embratel devem ser entendidas à luz desses discursos. Por outro lado, conforme visto na seção 4.2, as interpretações dos narradores também são feitas com base nas representações da empresa pelos próprios narradores, de empresa de elite, de glorificação da fase militar e como uma empresa destacada no setor.

#### 4.4.2.

#### Privatização da Embratel como jogo político

‘Na época, evidentemente, eu achava que não era tempo de privatizar a Embratel. Por quê? A Embratel era uma empresa rentável, ela dava lucro. A Embratel não era uma empresa deficitária. A Embratel prestava um bom serviço. Não havia motivo para privatizar a Embratel. Enquanto tem empresas que, até hoje, são deficitárias, prestam um mau serviço, não prestam um bom atendimento e estão aí. Quando a MCI comprou a Embratel, eu não tenho certeza, dizem que tinha 900 milhões no caixa da Embratel e a MCI ficou com esse dinheiro e pagou, acho que dois bilhões, teoricamente, pela Embratel. Então, o que ela pagou foi 1 bilhão e alguma coisa. Então por que (privatizar)? Eu acho que hoje, eu não vou chamar corrupção, mas houve um jogo político muito grande de alguns funcionários do governo e da Telebrás para privatizar o sistema’ (Lobo, 1, 1940, engenheiro, 1967, 35).

‘Uma constante dessa época foi desacreditar a empresa, acabar com a imagem da Embratel e tornar ela o mais barata possível para o comprador. Isso daí era para beneficiar os grupos que queriam que galgasse a privatização. Esses grupos estavam lá querendo explorar esse serviço. A Embratel sempre deu lucro, além de dar lucro ela sempre pagou todos os impostos, era outra história que diziam, ‘não, estatal não paga imposto.’ Coisa nenhuma. A Embratel pagava todos os impostos, apesar de ela ser uma empresa estatal que não tinha ações no mercado, ela era uma empresa puramente do Estado, mas ela pagava todos os impostos. E além de pagar os impostos ela gerava uma receita para o governo. Quando ela foi vendida ela tinha 2 bilhões em caixa. Quer dizer, na verdade, a privatização era para se justificar, porque quando eles falavam em privatização no jornal, principalmente no Jornal do Brasil, que era campanha o tempo todo para privatizar, eles sempre mencionavam umas empresas do governo que eram obviamente inadequadas. Por exemplo, o hotel das Paineiras. Por que que o governo tem o Hotel das Paineiras? Por que é que o governo tem um hotel? Mas eles não falavam o porquê das empresas que davam lucro, porque essas davam lucro. Elas eram eficientes no que elas faziam. Qual era a justificativa de privatizar? Por que privatizar é melhor. Mas é melhor como? Porque era um princípio, mas não era só um princípio. Era um interesse muito grande’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

‘A Embratel não tinha necessidade de ter sido vendida da forma que vendeu. Foi ato político. Não estávamos com essa dívida grande, isso não existia. Poxa, meu marido trabalhava ali dentro. Então a gente sabia. Operação. Aquelas coisas funcionavam. Então foi ato político. Agora, com a privatização, aconteceu uma coisa que eu achei legal. Os políticos passaram a não indicar pessoas para os cargos nas estatais’ (Rita Neile, 2, 1951, pedagoga, 1974, 27).

‘Foi uma coisa de pai para filho. Nem pai para filho faz o que fizeram. Então ganharam muito dinheiro com essa privatização. A história da Embratel é muito triste, porque quando foi comprada pela MCI, a Embratel tinha 1 bilhão em caixa. Acho que tinha até mais de 1 bilhão. Eu sei que a MCI não tirou um tostão do bolso para comprar a Embratel. O que ela tinha que dar de entrada, a Embratel tinha em caixa. (...) E outra coisa, com esse 1 bilhão que ela tinha em caixa o camarada pegou e pagou a entrada. Então foi uma coisa de pai para filho’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

Para muitos dos narradores, a privatização da Embratel não se justificava. A campanha contra as estatais que se fazia na época e que ainda permanece em

voga, era a de que elas seriam deficitárias e que geravam um custo para os cofres públicos. Pelos fragmentos acima, é possível perceber como os narradores utilizam o argumento de haver dinheiro em caixa na empresa no momento da privatização como uma prova de que a empresa era rentável e que não precisava do governo para manter suas operações. Rita Neile, por exemplo, menciona o trabalho do marido na área de operações da empresa para argumentar que lá de dentro da empresa era visto que ela funcionava de fato. Já James, menciona a campanha privatizante dos jornais, cujo ataque a empresas espúrias controladas pelo governo não as separava das empresas eficientes e lucrativas como a Embratel. De fato, como argumenta Rodrigues (2015 p. 13), o enquadramento de empresas heterogêneas como estatais, juntando as rentáveis às deficitárias, teve como consequência a caracterização de todas elas como “causadoras dos desequilíbrios das contas do governo e, conseqüentemente, responsáveis pela inflação e por onerar o erário.”

A privatização da empresa para esses narradores, assim, só pode ser interpretada e justificada como um resultado de um jogo político que atenderia interesses com a venda da Embratel e das demais empresas do setor de telecomunicações. Como pontua Márcio Macedo, um negócio “de pai para filho,” porque mostra a desvantagem da venda por um baixo valor de uma empresa lucrativa do governo.

É interessante, no comentário de Lobo, como alguns funcionários do governo e da Telebrás surgem como supostos interessados pela venda da empresa. De fato, a relação histórica de confronto e disputa da Embratel com a Telebrás permeia o discurso de um mau negócio feito com a venda da Embratel. Por exemplo, em outro fragmento de narrativa, o narrador Márcio Macedo vai colocar essa relação como uma das causas para uma desqualificação da empresa no processo de privatização: ‘um colega meu que estava na Telebrás ligou para mim (no ano da privatização) e disse ‘Marcio, eu estou vendo daqui que a privatização vai acontecer e como a Telebrás tem uma certa pinimba com a Embratel, a Embratel não vai ser privilegiada nessa privatização não’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12). Ou seja, embora a Embratel tenha sido reconhecida ao longo dos anos como uma empresa lucrativa, cujos lucros inclusive eram distribuídos pela Telebrás para sustentar as empresas deficitárias do sistema, essa posição de destaque de nada valeu na forma com que a privatização se deu.

Outro comentário interessante é o de Rita Neile que, apesar de ter sido contra a privatização, faz questão de frisar que um dos aspectos positivos da privatização era a consequente ausência de indicações políticas para os cargos nas empresas quando já não era mais estatal. De fato, a avaliação negativa dos narradores sobre o processo de privatização, mesmo levando-se em conta suas posições ideológicas, não impediu que os narradores vissem benefícios com a mudança de propriedade; ou ainda de terem uma carreira bem-sucedida na empresa privatizada. Muitos, ademais, avaliam negativamente a privatização para a Embratel, ao passo que, para suas carreiras, avaliem positivamente a venda da empresa por terem tido ascensão profissional, ampliação de oportunidades e melhoria de salários.

Para a Embratel, no entanto, e em relação à campanha que desmoralizava as estatais, alguns narradores interpretam que só um jogo político poderia justificar a privatização de uma empresa rentável, pagadora de impostos e que sempre teve destaque no setor.

#### **4.4.3.**

#### **Com a infiltração política, nossa moral acabou**

‘Eu já (era a favor da privatização em 1995). Porque eu já sentia o cheiro do mau cheiro. O cheiro do mau cheiro. E já estava vendo como é que estava havendo o provimento dos cargos de direção. Estava se dando por via política. Meramente política. Não era por mérito. (...) Aí eu senti que estava muito errado e comecei a perceber a falta de dinheiro para investir, falta de dinheiro para operar sistemas, problemas de reclamação dos usuários, o distanciamento do cliente como nosso objetivo final. Ou seja, o cliente não era o nosso objetivo final. A empresa ficou mais voltada para a preservação de si mesma’.

‘A questão da privatização, gostem ou não gostem - porque a história está ao meu lado e a história inapelavelmente prova que eu estou com a razão - tem duas vertentes. Uma moral. Está ligada à corrupção. Quanto maior o Estado maior os focos de corrupção. Você não controla o gigantismo do Estado. Não tem como controlar. Ninguém é Deus. E um pé na economia do déficit público pela via da escassez de recursos para investimentos. Porque exatamente o primeiro motivo leva ao outro. À medida que você quer fazer tudo, você não consegue fazer nada. Quer dizer, nós não somos um país rico. Nós somos um país pobre. Nós tínhamos que ter seletividade com o gasto público’ (Franklin Madrugá, 1, 1946, engenheiro, 1972, 19).

‘Então a privatização surgiu basicamente pela infiltração de pressão política na nomeação de tudo quanto era nível de funcionários do sistema Telebrás e das empresas. Isso acabou com o esquema que a gente dava, de valor, de mérito, que os militares tinham e que os nossos políticos não têm. E o outro é o surgimento de tecnologias que davam a visibilidade para uma solução não monopolística, competitiva. Eu tenho essa crença de que se nós tivéssemos o celular monopolizado, nós não teríamos tanto como a gente tem hoje. As coisas

aconteceriam, mas com mais dificuldade e com mais tempo. Eu acho que a privatização valeu a pena.'

'Nós defendíamos o monopólio. Na hora que nós víamos que nós éramos incapazes de conter a infiltração (política), que nós éramos incapazes de discutir com o Ministério da Fazenda as nossas tarifas, as nossas importações, nós éramos impedidos pelo combate à inflação a investir, a atender a demanda, e ao mesmo tempo nós estávamos sendo infiltrados por não técnicos, a gente viu que isso não ia resolver. Eu ia ser culpado de não estar atendendo à população com a demanda que estava aparecendo por causa do governo que queria conter a inflação. Ia começar a ter prejuízo porque a tarifa não era corrigida para converter a inflação e a eficiência ia para o vinagre. Então a nossa moral acabou. Agora, do ponto de vista técnico, realmente a tecnologia trouxe opções onde a competição era viável. A solução era fácil de tomar: 'Olha, não tem jeito, vamos aceitar porque é o melhor para o Brasil.' Não tinha condição de ser estatal com influência política. Não tem condição' (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

'Para o país, meu olhar hoje, a intervenção do estado é muito danosa. Eu não concordo com um estado muito forte. Na época, eu me sentia diferente. O meu marido veio do setor elétrico. A Eletrobras, todas estavam dentro de um contexto de criar as condições de desenvolvimento para o Brasil. Hoje eu acho que o Estado é um dano. Para mim, se tivesse mais privatização, eu seria favorável. Eu acho que o Estado tem que ser o mínimo. Tem que ser um estado regulador e menos empresário. Eu não sei se isso tudo está me fazendo muito mal, esse impacto da grande corrupção que existe nesse país, mas eu acho que intervenção estatal demais eu vejo como nociva. Eu acho que a gente tem que crescer muito como cidadão, cidadania. O Brasil está muito mal. Muito mal' (Ana Rosa Chopard, 2, 1948, pedagoga, 1982, 25).

'Mas aconteceu (a universalização) só porque privatizou? Aconteceu porque a tecnologia mudou. E a privatização, hoje eu avaliando, deve ter sido boa porque, nesse período todo, nós teríamos todas essas estatais nas mãos de políticos do nível que nós temos hoje, todos doidos para roubar. Com esse cenário político que nós temos, eu acho que se as telecomunicações não tivessem sido privatizadas seria um desastre. Eu avalio que não tem solução, não vai mudar em 1000 anos.'

'Nessa época as pessoas já queriam a privatização para melhorar os resultados. O que eu não entendia - eu entendo agora - vou dizer uma coisa para você, eu não estou discutindo com você nada político, eu votei no Lula porque o discurso sobre a privatização da Petrobrás era tão convincente, eu falei: "não, esses caras não podem continuar, já privatizaram a Embratel, já privatizaram as operadoras. Vamos manter a Petrobrás". Mas o que nós não imaginávamos é que o interesse em (manter) estatal era para obter recursos para implantar ideologia política, pura e simplesmente. Hoje eu acho que deve privatizar tudo porque não existe controle dentro da política. Em termos de corrupção mesmo. Não existe controle, não tem como a empresa ter sucesso dentro da política. É porque pela cultura, pelo preparo dos políticos, é impossível não ter interferência, a intenção dos políticos é para ter interferência mesmo. É impossível hoje, se for fazer uma análise - porque o mundo mudou para nós agora, eu vivia um tempo que nós não tínhamos informação, se não comprasse o jornal para ler, eu não tinha tempo de parar para ver televisão jornal, eu não conseguia, hoje temos acesso as notícias, até as mentiras. Então nesse processo eu sou a favor, na época eu não era a favor (da privatização)' (Rubens Adair, 2, 1953, engenheiro, 1975, 34).

'Nós estamos falando de 1985, 86, em que a inflação disparava violentamente, atingiu a todos nós. Quem viveu naquela época sabe o que era isso. Vem o Sarney, não é? Em 86, as coisas vão degringolando. As indicações são políticas. Você tem

um diretor de administração que é filho de um político. Você tem um outro cara em algum outro posto porque é do partido do X, ou do partido Y. Não pelo mérito da pessoa, mas por indicação política. Você via alguns chefes que não tinham nenhuma condição de serem chefes serem colocados em regiões. Mas porque eram apadrinhados pelo partido A, partido B, partido C, partido D, não importa o partido na época. Na época só tinha dois, não é? Era ARENA e MDB. Depois que explodiu em muito mais partidos. Na época política, as Teles foram usadas como vantagens políticas, está certo? Eu não posso dizer para vocês, não tenho provas, como está estourando agora uma lava-jato tendo esses roubos todos que aconteceram, que muita coisa deve ter acontecido naquela época por conta disso.’

‘A estatal - eu pensava assim - é o melhor em termos de nacionalismo para o Brasil. Mas infelizmente a interferência política dentro de uma empresa estatal arreventa com isso. Vamos deixar os ideais de lado, porque não adianta. Agora, você entregar para ser explorado pelo estrangeiro, para levar para fora o lucro, é duro. Por exemplo, quem privatizou a Telesp, uma joia da Telebrás? Foi a Telefônica de Espanha. O que é a Telefônica de Espanha? É a estatal de lá. Você pensa: ‘poxa, então nós entregamos aquilo que temos para outros explorarem.’ É como rodovia, você pega a rodovia, acerta... Vou dar um exemplo do Rio de Janeiro: pegou a via Lagos que era horrorosa, recapeou a via Lagos todinha, deixou ela bonitinha e entregou para outro explorar? É estranho isso. Usou o nosso dinheiro para construir as coisas para que o outro ganhe dinheiro. É um negócio meio estranho dentro da minha cabeça. Esse é o problema das estatais. A interferência política que não necessariamente vai de acordo com as preferências que o Brasil deveria ter. Você vê isso hoje na Câmara, no Senado. Ninguém está lá pensando no país, coisa alguma. Estão cada um pensando no seu bolso, no seu quinhão. É só olhar os candidatos a prefeito aqui do Rio. Você olha e dá vontade de chorar. Não adianta’ (Ruy Motta, 2, 1952, engenheiro, 1975, 36).

Talvez o tema da infiltração política com a redemocratização do país e a consequente deterioração do Sistema Telebrás via exploração de interesses político-partidários ou mesmo particulares em oposição aos interesses do país e da empresa seja o que mais exemplifique os quadros sociais da memória de Halbwachs (1992) nas narrativas dos empregados da Embratel quanto à privatização. As memórias do passado, para o autor, vão variar de acordo com o lugar que ocupamos nos grupos sociais e, por meio dos quadros sociais que compartilhamos com os indivíduos do grupo, buscamos as imagens do passado que se adequam ao nosso entendimento social do mundo, no presente. Embora grande parte das vezes essa localização da memória seja feita de forma inconsciente, pela internalização dos quadros sociais por meio da constante interação entre indivíduos, nos fragmentos de narrativa acima, ao menos a mudança de perspectiva pelos narradores é feita de maneira bastante reflexiva, permitindo-os analisar o contexto político atual como forma de justificar um fato histórico que na época enxergavam com outros olhos.

Esses quadros sociais da memória utilizados pelos narradores, no entanto, não são exatamente aqueles compartilhados pelos grupos sociais dos quais faziam parte na época da privatização, nem do grupo de colegas da Embratel que muito provavelmente mantêm hoje. Os quadros sociais utilizados pelos narradores parecem estar relacionados a um grupo maior da sociedade brasileira, dentro do atual contexto social e político, que compartilha uma determinada visão de descrença quanto à classe política brasileira, pelo uso partidário ou particular do poder que a ocupação de uma posição pública oferece. Esse tipo de comportamento atribuído pelos narradores à classe política inviabilizaria uma atuação empresarial de gestão que havia sido idealizada na origem de empresas estatais como a Embratel.

Os fragmentos de narrativa acima mostram a mudança de perspectiva por parte dos narradores em relação à privatização da empresa. Na década de 1990, conforme visto na seção 4.4.1, o tema da corrupção era um dentre vários argumentos utilizados para a privatização do Sistema Telebrás. No presente, o tema predominante da corrupção em estatais, suas relações com empresas do setor privado e com partidos políticos tem como marco a Operação Lava Jato, iniciada em 2014, e considerada pelo Ministério Público Federal “uma das maiores iniciativas de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história recente do Brasil”<sup>32</sup>. A repercussão da operação na sociedade brasileira foi de tal monta que o juiz federal responsável pelo caso, Sérgio Moro, ganhou popularidade suficiente (e contribuiu para a eleição do presidente) para ser convidado posteriormente a ocupar o posto de Ministro da Justiça e Segurança Pública do governo de Jair Bolsonaro, que já tinha em sua campanha presidencial o discurso de combate à corrupção nas estatais e na política brasileira.

Assim, não é de se estranhar que o enquadramento da privatização da Embratel como necessária pela infiltração política que passou a ocorrer em maior grau na empresa com a redemocratização sirva de base para a interpretação desses narradores acerca da privatização da empresa. Para os dois primeiros narradores em particular, Guisard e Franklin Madruga, que ocuparam posições executivas na empresa e no Sistema Telebrás na fase estatal, a privatização de uma empresa considerada modelo na fase militar e da qual participaram em sua construção - e

---

<sup>32</sup> Fonte: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>



cujo principal discurso era o de uma gestão baseada em mérito e conhecimento técnico – só pode ser interpretada e elaborada tendo como comparação a fase política, em que os políticos passaram a gerir a empresa. A distinção entre político e técnico, discutida na seção 4.2.4, em grande parte pode ser entendida como fruto do contexto político presente.

A interpretação da privatização da Embratel como necessária devido à infiltração política é também curiosa pela representação que grande parte dos narradores fizeram em relação à fase política da empresa, em que esta sofreu menos interferência do que as Teles tanto pela complexidade dos serviços prestados, que deveriam ser relegados aos técnicos, quanto pela própria burocracia da empresa, repleta de normas e procedimentos que a tornava menos atraente para aqueles que visavam burlá-la. Como lembram alguns narradores:

‘Depois que saíram os militares, foi uma época em que entraram, vamos dizer assim, os políticos. (...) E aí, na parte política, a Embratel teve lá as indicações, mas eu acho até que a Embratel teve menos interferência. Ela tinha políticos na gestão, mas a interferência era menor, comparando com uma empresa tipicamente política. Eu acho que na época política sempre teve mais alguma interferência, que eu acho até que não era legal. Mas, comparando com o mercado, mais por força do quadro técnico de excelência que ela tinha, em todas as áreas, eu acho que os políticos não podiam fazer muita interferência (nela)’ (Joaquim Correia, 1, 1947, administrador/contador, 1971, 34).

‘Na Embratel não tinha muita influência política. Nós não descobríamos quem era de partido tal, um outro partido, não se percebia, a não ser sobre o Renato Archer, que todo mundo sabe que era político ligado ao PMDB, muito autêntico. Isso foi bem caracterizado’ (Lacerda, 1, 1943, engenheiro, 1968, 34).

‘Na verdade, essa entrada de político aconteceu eu acho que em 85, com a entrada do filho de um político. Então ele foi talvez o primeiro diretor, vamos chamar assim, político. Porque o diretor anterior era militar, da Marinha, muito fino. Mas ele era da Petrobrás, então tinha um currículo muito forte. Poderia até existir um político com conhecimento, que trabalhou na área, mas não era isso que a gente tem de político. (...) Político, para mim, está deitado no osso: o osso tá gostoso, eu fico; não tá, eu pego outro. Não é isso? E vão embora, não têm um compromisso. Mas nossa área (financeira) felizmente até 1993/94, praticamente só teve funcionário da empresa. Então, não houve nenhum comprometimento com político’ (Antônio Fernando, 1, 1950, contador/ administrador, 1972, 25).

Assim, muito embora a Embratel fosse representada como uma empresa diferente das Teles e de outras estatais de uma forma geral, com pouca interferência política, o que então não justificaria a sua privatização por esse motivo, os narradores encontram - no presente - argumentos que corroboram e reforçam a sua interpretação de que uma empresa diferenciada, de excelência

técnica no tempo em que atuaram, precisava de qualquer maneira ser privatizada para evitar a infiltração política que contribuiria para deteriorar seus serviços e a estrutura militar de mérito e excelência montada no passado.

É importante, no entanto, apresentar outra representação menos comum entre os narradores das distinções entre políticos e militares. Como já discutido anteriormente, a representação do militar na Embratel não era exatamente a de um político, mas de alguém com conhecimento técnico que o tornava apto para atuar e comandar a empresa nos diversos níveis gerenciais e executivos. A representação do político, por outro lado, é de alguém sem conhecimento no setor que vai representar determinados interesses políticos de dentro da empresa, que não necessariamente vai ao encontro dos interesses da empresa. Destaca-se aqui, mais uma vez, que essa se trata de uma representação dos narradores da Embratel sobre os políticos de forma geral, embora alguns pontuem políticos como o ex-presidente da Embratel Renato Archer (1993-1995) como exemplos de políticos a serem admirados por defenderem os interesses da empresa (outros ainda o detratam pelo contrário, por incentivar empregados a mover ações trabalhistas contra a empresa, o que iria contra os interesses corporativos). Para o narrador Sérgio Braga, no entanto, as representações da gestão política e da gestão militar quanto a indicações políticas e condução da gestão não seriam totalmente justificadas para o Sistema Telebrás como um todo:

‘Na Embratel era raro isso (das indicações sempre serem do governo), raro. Na fase militar, nunca. Não tinha indicação. Tinha indicação militar do general presidente. Política, mas política entre eles. Eles eram os políticos, os generais eram os políticos. Não é porque era general - imagina, o cara está na gestão da coisa pública - que ele não era político. Acontece que, quando caiu a ditadura, o espectro e o leque de pessoas a indicar era o Congresso inteiro. E ali, naquela época, não, era uma turminha pequenininha, era um clube fechado. Porque eles estavam ali confinados numa redoma de cristal, um negócio hermético, fechado. As indicações eram do estamento militar, ou seja, um seleto grupo de indicadores. De repente, abrem-se as paredes, abre-se aquela bolha. Porque eram protegidos por uma bolha. Obviamente que os critérios são critérios políticos. Os indicadores são senadores, governadores. Mas jamais, em momento algum, o núcleo técnico científico, os especialistas em telecomunicações nunca foram desrespeitados. Nunca’ (Sérgio Braga, 2, 1951, economista, 1977, 21).

Assim, para o narrador, a representação da gestão na fase militar como técnica, e da gestão política como meramente política não era necessariamente realista, já que, para ele, a indicação de um cargo em estatal é sempre uma

indicação política; da mesma forma, o respeito pelo conhecimento técnico e as avaliações técnicas eram iguais na fase política às da fase militar.

Dessa forma, os narradores escolhem uma determinada representação da classe política, muito influenciada pelo presente, para justificarem a privatização de uma empresa muito diferente da representação das estatais atacadas pela opinião pública na época e nos dias atuais.

#### 4.4.4.

#### A Embratel deu azar

‘A privatização era uma necessidade, ia acontecer querendo ou não querendo. Agora a privatização da Embratel foi boa? Não. Foi o modelo que eles construíram, baseado naquele modelo de telefonia antiga, com a Embratel ali no meio, perdida. Cada país teve o seu modelo, mas principalmente quem comprou a Embratel... Foi um azar danado da Embratel. Se a Sprint tivesse comprado a Embratel seria diferente. Demos azar que foi a MCI que comprou’ (Anônimo).

‘Eu acho que monopólio teve no momento certo. Mas eu acho que chegou aquele momento que tinha que privatizar mesmo. A gente não estava conseguindo oferecer os serviços. A gente, que eu digo, Embratel como um todo. Eu acho que foi um monopólio o tempo que foi porque eu acho que se não tivesse tido um monopólio no início, talvez telecomunicações não tivesse criado. Aí eu estou falando do início da Embratel. Eu acho que foi fundamental para dar esse boom. Para crescer, esse impulso foi necessário.’

‘A única coisa foi o percalço de que a gente deu o azar de ser privatizado e a Worldcom ter problema. Então a gente teve uma queda num período entre a Worldcom e a Telmex/Slim pegar, que foi ruim para a empresa. E se a gente não fosse socorrido, para mim, a empresa ia quebrar. Não tem essa de empresa boa não quebra. Quebra. A gente deu um azar. Infelizmente, deu um problema lá e a gente foi ser responsável. Quer dizer, a gente caiu. E eu acho que o Slim fez o certo. Ele investiu. Pode ter feito uma ou outra coisa errada, mas voltou a empresa’ (Roberto Adler, 2, 1958, engenheiro, 1978, 38).

‘A MCI realmente não foi um bom negócio pra Embratel. Porque a ATT agregaria valor. Eles têm tanto valor que são o maior do mundo. Então eles têm valor. Valor que eu digo de pessoal, valor de gente. (...) Porque não adianta alguém comprar uma empresa, botar dinheiro, comprar, tá melhor? O cara (dono da Worldcom envolvido no escândalo financeiro) nem estava melhor, o cara estava alavancado, não era melhor, melhor entre aspas, né? Comprou a Embratel porque estava alavancado, depois acabou quebrando’ (Grasso, 1, 1945, engenheiro, 1969, 14).

‘Eu acho que a empresa no início (com a privatização) - isso daí era uma qualidade - perdeu o medo de fazer, porque a estatal tinha um ambiente muito técnico de cientistas, mas as coisas eram muito lentas. Você não tinha muito compromisso com prazo. Você tinha com qualidade, mas com custo e prazo você não tinha muito. Principalmente com prazo. Custo até tinha um pouco, porque a verba existia. Eu acho que quando chegou e privatizou - isso no início - perdeu-se esse medo de fazer. (...). Eu acho simplista você falar do ponto de vista privado ou estatal. Não é que a empresa privada seja melhor do que a estatal, nem que a estatal seja melhor do que outra. Por exemplo, depois que privatizou eu fiquei 11 anos na

empresa. Desses, os 4, 5 primeiros anos foram bons. Os seis últimos que eu fiquei foram bem piores do que os 14 de quando era estatal. Bem piores. Agora os 4 ou 5 primeiros anos de empresa privada foram bem melhores. Eu acho que também deu azar de a companhia que comprou ser uma companhia que faliu. A Worldcom chegou a falir. Por exemplo, ela não vendeu a Embratel antes de 2004 porque tinha uma cláusula que tinha que ficar pelo menos 5 anos com a Embratel. Os 5 anos terminaram em 2003. Só em 2003 que ela começou a procurar comprador. E foi fechar um negócio em 2004. Seis anos depois de comprar. Mas a Worldcom faliu. E a Embratel ficou meio solta. Não tinha mais um controlador. Tinha uma massa falida. Então você, sendo controlado por uma massa falida, não consegue fazer mais nada' (Gilberto Moura, 2, 1956, engenheiro, 1984, 25).

Para muitos narradores que se identificam com um pensamento mais liberal em termos econômicos e que, portanto, eram favoráveis à privatização da empresa, como os três primeiros narradores dos fragmentos de narrativa descritos acima, a compra da Embratel pela MCI/Worldcom é interpretada como um azar da empresa e dos próprios empregados. O primeiro narrador, embora admita que o modelo construído que mantinha a Embratel como empresa única e fundia empresas estaduais para formar as antigas Brasil Telecom, Telemar/Oi e Telefônica e permitia que concorressem em ambos mercados de telefonia local e de longa distância fosse um modelo inspirado na telefonia antiga, prejudicando a Embratel pela falta de última milha, ao refletir sobre as privatizações no mundo acaba concluindo que a Embratel deu azar com o comprador, a MCI/Worldcom que, além de falir, iria deixar a empresa à deriva por um tempo.

Já o segundo narrador, diferentemente do primeiro, que coloca a Embratel na terceira pessoa do singular, se coloca como parte integrante da própria empresa quando fala 'a gente deu azar,' 'a gente foi ser responsável,' 'a gente caiu.' O uso do 'a gente,' equivalente semanticamente ao nós, a primeira pessoa do plural, indica uma maior proximidade à empresa, talvez pelos longos anos trabalhados nela em oposição ao primeiro narrador, que saiu alguns anos após a privatização. É interessante quando ele afirma 'Não tem essa de empresa boa não quebra,' indicando que a Embratel era boa mas, com o azar de ter sido comprado por uma empresa que 'teve problema,' a Embratel acabou 'caindo,' possivelmente do seu pedestal conquistado nos anos de estatal. A expressão 'Empresa boa também quebra' também pode ter embutido um significado como 'empresa privada também quebra,' já que o discurso dominante é da superioridade das empresas privadas sobre as estatais. Este mesmo narrador teria mencionado anteriormente que a Embratel teria sido estatal no tempo certo e que ela teria privatizado na hora

certa. Essa posição vai ser elaborada mais tarde com uma privatização abaixo das expectativas, sendo interpretada apenas como ‘a gente deu azar’.

O narrador seguinte, Grasso, embora não tenha falado explicitamente que a Embratel tenha dado azar, interpreta a MCI como um mau negócio para a Embratel, como se a empresa é que tivesse escolhido e adquirido a MCI, e não o contrário. O narrador cita a ATT como uma empresa que teria dado certo com a Embratel, por ter tradição, conhecimento e, portanto, capaz de ‘agregar valor’. O comentário é interessante porque mostra que a Embratel precisava ser adquirida por uma empresa ‘superior a ela’, que trouxesse algo de novo para a empresa, o que não aconteceu.

Por fim, o último narrador, embora não advogue explicitamente pela privatização já que, depois de 11 anos trabalhados na Embratel privatizada ainda trabalhou por vários anos na Petrobrás, avalia a privatização especificamente sob a ótica do seu trabalho, colocando as suas experiências de empresa privada e empresa estatal no mesmo patamar. Para o narrador, os primeiros 4 anos de empresa privada teriam sido melhores do que os 14 anos de empresa estatal, embora os outros 6 anos de empresa privada tenham sido piores do que esses 14 anos de estatal. Ao refletir sobre os melhores anos de empresa privada, o narrador reflete que os anos seguintes tenha sido ruins pelo azar que a empresa deu em ter sido comprada pela MCI/Worldcom, deixando a empresa por algum tempo à deriva, onde ‘não se conseguia fazer nada’, justificando os anos ruins da gestão da empresa privada.

Assim, para esses narradores, a privatização é interpretada como uma loteria, embora claramente se esperasse uma empresa onde se pudesse desenvolver um bom trabalho. Na loteria, no entanto, ao ser comprada pela MCI/Embratel, a Embratel teria dado azar, revelando o significado de uma experiência abaixo das expectativas com a privatização da empresa.

#### **4.4.5.**

##### **Foi estatal quando tinha que ser**

‘A Embratel passou a ter uma visão privada. Não que no período de estatal não dava lucro, dava. Até reclamávamos que a Embratel dava lucro e sustentava as outras empresas do segmento que não davam. Acho que o Estado tem uma importância por isso, não importa quem está lucrando, importa que aquela ponta que ninguém quer investir está sendo atendida. Nesse sentido de montagem da infraestrutura das telecomunicações acho que foi importante, porque acho que se

não fosse estatal não sei se teria. Ia ter uma empresa privada de fora querendo investir no Rio, em São Paulo e o Norte e Nordeste que se lascasse. No momento inicial de lançar a rede de telecomunicações foi importante ser estatal, mas depois abre espaço para a evolução ser mais rápida, a concorrência ser aberta, você ter a opção: não gosta da Vivo, vai para a Claro, para as outras que têm por aí' (Anônimo)

'Eu acho que a privatização foi uma boa. Tudo tem o seu tempo. Foi bom eu ter entrado na Embratel enquanto ela era estatal. Foi ótimo. Mas foi bom ter privatizado também. Porque nós tínhamos um modelo muito arcaico. Tecnicamente falando. Um modelo arcaico. Você tem uma concorrência baixa entre os grupos. E até hoje também, ainda tem muito desperdício de recursos. E a competição, quando bem-feita, reduz o desperdício. Ela gera criatividade. Ela traz conhecimentos novos. Ela impulsiona a inovação. Então não tem saída' (João Paulo, 2, 1957, engenheiro, 1981, 22).

'Se você olhar em termos de desenvolvimento do país, a gente não tinha os recursos, não tinha recursos financeiros e não tinha recursos para usar, então isso atrasa tudo. São coisas que o desenvolvimento tecnológico barra. Desenvolvimento de telecomunicações é a base desde sempre. Durante um tempo, quando as coisas eram mais lentas, não era tão ruim assim, as coisas se desenvolviam mais lentamente, então dava para acompanhar. Quando começou a rede de pacotes, já começou a ficar esquisito, quando começou a internet, esquece, aí a gente ia ficar para trás mesmo. Ia ficar para trás mesmo' (Danilto Ventorini, 3, 1964, engenheiro, 1986, 19).

'Então, isso é uma coisa que as pessoas não se dão conta quando criticam uma empresa estatal. O objetivo dela não é dar lucro para alguém que tem ações na bolsa, ou para os acionistas, proprietários, alguma coisa assim. Ela foi criada, dizer que com um fim social é um pouco forte, mas o objetivo era levar as comunicações até nos lugares mais remotos e onde não houvesse a menor possibilidade de lucro. (...). Eu acho que isso é o lado bonito de uma empresa que foi criada para ajudar o país, a desenvolver o país. É claro que chega um ponto, quando a tecnologia desenvolve de tal forma que o país começa a exigir mais eficiência nessa questão de 'hoje em dia todo mundo tem que ter um telefone celular, as telecomunicações têm que ser rápidas, você tem que ter internet.' Daí, a empresa estatal tem que assumir: 'poxa, o meu papel parou aqui, agora não dá mais para, como empresa estatal clássica, ser eficiente da forma que é exigido no mundo de alta performance, de alta velocidade, de 'todos tem pressa.' Então, eu acho que é hora de passar o bastão e passar para uma empresa privada que vai poder fazer muito mais dinheiro, porque o governo tem recursos limitados, ele fez o papel dele de criar uma empresa de qualidade, eficiente no sentido de atingir o objetivo dele' (Leonardo Cerbino, 3, 1962, informática, 1985, 29)

'Mas a vida tem que mudar. Eu não sei como é que seria se a Embratel não estivesse privatizada, não sei como é que estaria hoje. As coisas acho que são muito mais engessadas na estatal. É muito difícil. Hoje ela tem um dinamismo, ela está criando, ela está inovando. Ela tem suas qualidades. Tem suas qualidades. Não sei, acho que no fundo, a modernização é sempre boa. Se for para beneficiar os clientes, é sempre boa' (Lucilia Campos, 3, 1958, analista, 1985, 36).

'A privatização trouxe um ganho para a gente, senão a gente estaria muito mais atrasado. Com a privatização, a gente deu passos largos na introdução de novas tecnologias e fazer a gente deixar de ser um país emergente para ser um país mais evoluído em termos de telecomunicações e uma empresa mais competitiva no mercado recém-privatizado. Se a gente quer chegar perto do primeiro mundo, a gente tem que ter a tecnologia, tem que entender a tecnologia, e tem que caminhar

de acordo com a tecnologia. Mas eu acho que, de uma maneira ou de outra, a gente tinha que passar por esse processo. Acho que esse processo nos trouxe progresso. É ruim, foi ruim como trabalhador? Talvez tenha sido. Então, eu acho que a privatização trouxe coisas boas e trouxe coisas ruins também, mas eu acho que cabe a cada um de nós avaliar os pontos positivos e os negativos da privatização e seguir em frente' (Anônimo).

'Ela tinha que ser privatizada, é claro que ela tinha que ser privatizada porque era uma questão de tempo, né? Era uma questão de tempo esse negócio de você ter que se deparar com tecnologias muito diferentes' (Grasso, 1, 1945, engenheiro, 1969, 14).

Para grande parte dos narradores, o significado da privatização está relacionado a uma evolução natural, a um progresso que, embora conquistado a duras penas, trouxe ganhos para a sociedade, permitindo o acompanhamento das novas tecnologias utilizadas pelos outros países. A dificuldade de acompanhamento das mudanças tecnológicas pela estatal é tida como uma das principais causas para a privatização, já que a lentidão da empresa e a falta de recursos para investimentos em novas tecnologias iriam 'deixar o país para trás' em relação ao resto do mundo.

Essa interpretação sobre a privatização como algo natural ou ainda como modernidade é semelhante às representações pela mídia sobre as privatizações, como visto na seção 4.4.1, talvez revelando a forma com que os indivíduos absorvem e incorporam os discursos que circulam pelos meios jornalísticos. Nessa visão, a privatização deixa de ser uma escolha política e uma escolha da sociedade e passa a fazer parte apenas do campo dos negócios e da tecnologia, onde os cidadãos não possuem ingerência.

O fragmento de narrativa abaixo exemplifica como, para muitos, não havia uma noção exata do que seria privatizar e introduzir uma mentalidade voltada a lucro e a negócios, e que essa mudança significou um amadurecimento de uma realidade enfrentada por grande parte dos trabalhadores:

'Eu acho que eu, na época, era contra a privatização porque ia mudar o status quo da Embratel, só por isso. Mas eu não sabia o que era uma empresa privatizada. Quer dizer, embora tenha trabalhado em duas empresas privadas, eu não sabia o que ia acontecer. Para mim, ia mudar o chefe só. Não ia ter mais aquele orçamento que vinha do governo. Agora o orçamento vem do quanto você gastou, quanto você arrecadou. E ali sai o seu orçamento do ano que vem. E ali se encaixam os seus projetos. Então, isso tudo foi um aprendizado para mim. E para mim, foi um aprendizado útil. Para mim profissionalmente foi bom. Mas acho que, como todo mundo que trabalhava na estatal, naquele conforto entre aspas, eu era contra a privatização, porque tinha gente que dizia que a gente ia se vender, que

não ia mais terminar esse projeto de interligar o país todo. Tinha muitas notícias adversas. Eu ficava ali no bolo, como todo mundo, mas eu não tinha uma ideia formada para dizer assim ‘olha, eu não quero privatizar por causa disso, disso e daquilo.’ Eu não tinha essa ideia. Então, o que eu botei na cabeça? Eu fui contra, mas nem tanto. Se pudesse escolher, eu não privatizava. Mas depois que eu vi que não tinha jeito, que ia ser privatizado, eu tentei aprender o máximo possível com a privatização. E para mim serviu bastante mesmo. Eu vi que essa era a realidade, é assim que as empresas funcionam. Infelizmente, o mundo de negócios é esse. São os números. E se o resultado der vermelho, estou fora. Tem que dar sempre azul. Então, isso foi me amadurecendo também. É claro que estatal para a gente era melhor porque eu estava em berço esplêndido. Não precisava fazer força para nada e eu tinha os benefícios e a tranquilidade para trabalhar. E no mundo privado, não. Eu tenho que fazer para acontecer. É isso’ (Lee, 2, 1953, engenheiro, 1975, 40).

O mesmo narrador enfatiza durante toda a sua narrativa o romantismo da época de estatal, de como havia ‘pessoas que cuidavam de mim e eu cuidava delas’, do ‘trabalho sem pressa,’ de se ‘fazer o melhor.’ Esse sentimento em relação ao passado estatal de alguma forma é compartilhado por grande parte dos narradores, que lembram das coisas pitorescas da empresa, como as refeições duas vezes ao dia, a comemoração do aniversário dos colegas de trabalho no horário do almoço, as festas de aniversário dentro da empresa, a união entre os empregados, os grupos de corrida, entre outros. De fato, esse tempo é lembrado por muitos com nostalgia, como uma fase que teve o seu tempo e que acabou, trazendo um presente com mais cobranças, maiores cargas de trabalho, menos solidariedade, mas mais recompensas e aprendizados. Como mencionado anteriormente, a nostalgia se refere mais a uma sensação de insatisfação com o presente do que a uma análise do passado, fazendo com que este seja glorificado em relação ao presente.

É de supor, assim, que as avaliações dos narradores quanto à privatização no que diz respeito à modernidade, aos avanços tecnológicos, ao aumento das escolhas, e de “emergência” do país também sejam uma maneira desses narradores darem sentido a uma dura realidade que se sobrepôs ao berço esplêndido, tal qual a metáfora utilizada por Lee, da época de estatal. A forma com que muitas empresas privadas atuam, com jornadas de trabalho exaustivas e cobranças de prazos, metas individuais, mostrou, para alguns, a dura realidade. Como argumenta Lee: ‘Eu vi que essa realidade que caiu em mim, é assim que as empresas vivem. Infelizmente, o mundo de negócios é esse. São os números. E se der vermelho, estou fora. Tem que dar sempre azul. Então, isso foi me



amadurecendo também’. O estabelecimento do fim de uma época áurea com a privatização marca, para alguns, esse amadurecimento do mundo dos negócios, que teve ser absorvido, aprendido e incorporado para a sua entrada na “modernidade.”

#### 4.4.6.

#### **Não éramos funcionários públicos: o início da privatização**

Por fim, a privatização para alguns empregados-fundadores possui um significado diferente do que para os narradores que entraram posteriormente na empresa. E esse significado pode ser percebido na maneira com que os empregados fundadores marcam o início da privatização. Por exemplo, para alguns narradores, o início da pressão para privatizar teria vindo logo após a redemocratização, com a pressão de clientes para uma maior oferta de serviços e o interesse de determinados grupos econômicos na exploração desses serviços, que culminou no caso da VICOM visto na seção 4.2.5.2:

‘Isso (a pressão por competição nos serviços de transmissão de dados) começou no governo Sarney e o governo Sarney começou essa movimentação toda e houve essa reação. Os engenheiros todos ainda com o modelo antigo e a cúpula já vendo a necessidade de atender os clientes, da forma que fosse possível, que é mais relacionamento a nível da economia do país etc. (...) Mas a primeira pressão foi dos clientes mesmo. E da possibilidade física de ter competição. E, aquele conceito de que era um monopólio natural começou a cair’ (Guisard, 2, 1945, engenheiro, 1974, 16).

Para outros, o movimento da privatização teria se iniciado com o governo Collor, quando se criou o Plano Nacional de Desestatização:

‘Essa história de privatização começou logo depois do governo Collor, isso que parecia uma heresia, foi ganhando corpo coisa e tal’ (Ciro Mendonça, 4, 1951, engenheiro, 1995, 12).

‘O movimento de privatização no Brasil começa em 90 com o Collor. Com a Zélia, com a Zélia. Era muito inteligente o projeto de desestatização. Então, havia pressão do mercado, dos clientes querendo escolher o serviço, que antes você não escolhia. (...) Essa pressão de mercado, a competição, o interesse de trazer dinheiro de fora foi criando tipo uma enceradeira, então foi todo o movimento a favor da privatização’ (Luciano Carino, 2, 1960, engenheiro, 1980, 39).

‘Essa história da privatização foi logo que o Collor entrou em 1990. A primeira vez que nós ouvimos falar em privatização, se eu não me engano, foi com o Collor. Mas aí o Collor saiu, aquele troço morreu. Aí entrou o Fernando Henrique e aí começou a badalação da privatização. (...) No princípio, ninguém acreditava, mas

depois nós nos demos conta que era realidade’ (Márcio Macedo, 3, 1949, engenheiro, 1986, 12).

Para alguns empregados fundadores, no entanto, o início da privatização se dá quando são retiradas da empresa estatal todas as suas características de empresa privada com as quais o governo militar possibilitou uma autonomia da administração pública indireta, visando uma maior agilidade na confecção dos objetivos de estado em seu projeto nacional-desenvolvimentista.

A criação da SEST em 1979, ainda no governo militar, vai amarrar a empresa ao Orçamento da União, estabelecendo limites de investimentos para empresas como a Embratel que possuíam recursos para investir e tirando, inclusive, o poder dos Ministérios sobre suas estatais. Como lembram os narradores:

‘Porque o fato é que em 1979 houve a criação da SEST, a Secretaria Especial de Controle das Estatais, que começou a reduzir o investimento das estatais – na época do Delfim Netto - exatamente para fazer com que as empresas comessem a preparar o ambiente para uma possível privatização. Então foi feito uma retração dos investimentos em todas as estatais. Investiu-se muito menos do que deveria ter sido investido, e isso atrasou muito o setor. O setor estava defasado, tecnicamente estava defasado’ (Márcio Patusco, 1, 1947, engenheiro, 1981, 24).

‘Quando teve essa crise do petróleo que praticamente acabou o financiamento externo, foi um período em que o governo criou a SEST, Secretaria de Controle das Estatais. Começou um controle feroz sobre todas as empresas (estatais). Nós queríamos investir mais e não podíamos, não podíamos nos endividar. Foi um período muito sacrificado. Acabou na privatização, porque esse controle nunca parou. Às vezes você tinha dinheiro, tinha os recursos, poderia se endividar. A Embratel chegou a ter 1 bilhão de reais em caixa e não poderia aumentar o limite de investimento, tinha que ser aquele valor. Todos tem suas razões lá em cima, não é? Mas acabou na privatização’ (Dilio Penedo, 1, 1942, engenheiro, 1968, 13).

‘Esse controle das estatais limitava o investimento da empresa. A empresa podia ter recursos e condições de fazer um investimento maior, mas havia um limite de investimento que era imposto em todas as estatais e entrava no orçamento da União. O orçamento da empresa - apesar de ser uma empresa organizada como uma empresa, não era uma autarquia nem era um órgão do governo, inclusive os empregados eram CLT - havia sido incluído no orçamento da União e se houvesse um corte no orçamento da União ele era cortado linearmente inclusive na Embratel. Então na Embratel se fazia um esforço muito grande para se realizar o orçamento. Eu acho que isso foi uma primeira forma de você desestimular as estatais de maneira a levar posteriormente a uma privatização’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

É muito interessante como os narradores colocam a SEST como o início da privatização. Ainda que nessa época tenha sido criado um programa de

desestatização no governo de João Figueiredo, o objetivo ainda era a contenção da expansão do Estado, que havia crescido de forma vertiginosa nas décadas anteriores (Almeida, 2010). Para esses narradores, no entanto, essa data como início da privatização marca um significado de controle externo de não-especialistas sobre as atividades de empresas - como a Embratel - que possuíam recursos e não podiam investir, ocasionando uma defasagem técnica nas operações da empresa. O significado da privatização, de certa forma, para esses narradores é o de perda de controle dos técnicos sobre o próprio setor.

De fato, como destacou Gilberto Geraldo Garbi (1993, p. 106), ex-presidente da Telepar e ex-diretor da Telebrás, o período áureo do setor de telecomunicações (para ele, até 1981), só teria sido possível “por um fator cuja importância não pode ser subestimada: o *esquecimento governamental*.” Para Garbi (1993), a complexidade tecnológica do setor havia feito com que o governo delegasse a sua condução – e seu orçamento - aos especialistas, resultando em uma gestão empresarial, desvinculada do orçamento da União, com independência financeira e autonomia, sob a supervisão do Ministério das Comunicações. Em 1975, no entanto, com o primeiro choque do petróleo, o governo passou a desviar os recursos do FNT ao orçamento da União; e com a criação da SEST, o orçamento das empresas do Sistema Telebrás “passaram a fazer parte da vala comum do universo estatal e a antiga autonomia empresarial foi substituída pelo emperramento da camisa-de-força burocrática dos órgãos públicos” (Garbi, 1993, p. 104).

Para um dos narradores, o início da privatização é ainda anterior à criação da SEST; ele se inicia em 1972, com a criação da Telebrás, que deu início à fase da Embratel dos Profissionais, vista na seção 4.1.2. A criação da Telebrás, que passou a ser o vínculo entre a Embratel e o Ministério das Comunicações, teve como resultado a perda do poder da Embratel, estando a *holding* responsável por ditar normas e regras para o setor. A implantação de uma cultura gerencial, tanto como imposição da Telebrás quanto da nova diretoria financeira, acrescentaram novas demandas e indicadores sobre o desempenho da empresa que iam além dos costumeiros indicadores operacionais que refletiam o objetivo inicial da empresa que era de construção do SNT. Por exemplo, Faillace (2003) verificou que, nos relatórios de 1967 a 1972, os indicadores financeiros se restringiam a receitas e despesas, sendo a maior parte do relatório dedicado aos indicadores físicos,

ligados à construção da rede. Entre 1973 e 1993, embora o enfoque continuasse sendo o das realizações da empresa no tocante à construção da rede, a partir de 1976 os relatórios passam a incluir uma seção dedicada ao desempenho econômico-financeiro. O autor interpreta essa mudança como uma resposta ao crescimento da empresa e, assim, uma maior responsabilidade em apresentar os resultados ao governo e à sociedade. No entanto, a inclusão de uma parte dedicada aos indicadores financeiros pode ser igualmente atribuída à mudança de orientação com o controle da Telebrás, refletindo uma preocupação que não só remete ao crescimento da empresa mas ao contexto externo, de maior controle financeiro sobre a empresa.

Assim, para James, o marco do início da privatização se dá com um maior controle interno ao setor (Telebrás) e externo (SEST) sobre a empresa, que é um controle não só financeiro mas também técnico, como mostram os fragmentos de narrativa abaixo:

‘Antes da privatização temos duas subfases: a fase heroica e a fase sob o controle da Telebrás. E essa fase sob controle da Telebrás foi a fase em que já havia uma preocupação de privatização, e a empresa começou uma fase de... chamavam de se profissionalizar.’

‘Só para explicar o problema do aumento do controle sobre a Embratel: esse controle orçamentário mas também do lado técnico, na minha opinião, numa visão retrospectiva, eram medidas já preparando para uma futura privatização.’

‘Nessa fase da profissionalização, houve uma quebra da preocupação técnica. Apareceu aquela portaria 8.666 de licitação. Essa portaria destruiu todo o esquema que nós tínhamos herdado da Petrobras, porque ela dizia que tinha que ser comprado o mais barato, era o preço que mandava, não a especificação. Porque aí nós perdemos o poder que nós tínhamos sobre as contratadas, elas começaram a deitar e andar. Porque aí, a estratégia era, ‘eu coloco um preço que eu sei que não dá para fazer, só que depois, quando eu estou executando, eu peço um aditivo.’ Aditivo tinha aos montes. Por quê? Porque eu não ia agora abandonar aquele fornecedor no meio do projeto. Eles já até esperavam por isso. (...) Depois introduziram a história de você fazer contratação de pessoas através de concurso. Nós éramos uma empresa, nós não éramos uma autarquia. Porque antes, você para entrar na empresa tinha que ser entrevistado pelo chefe, e esse cara tinha a preocupação de receber alguém que fosse ajudar mesmo. Agora, com concurso, o cara passou lá em uns testes múltipla escolha e entra. Teoricamente isso é mais justo; mas não é nada mais justo, não funciona direito. Assim como essa 8.666 não funciona direito. Você tem que confiar nas pessoas. Se você não confia nas pessoas, não adianta estabelecer regras, porque essas pessoas em quem você não confia vão conseguir burlar essas regras. Agora, se as pessoas são confiáveis, como era o caso, no início - a Embratel tinha uma independência muito grande porque ela tinha a confiança do governo. E dentro da Embratel também, a engenharia tinha a confiança da diretoria. Então ela confiava que a gente ia escolher o melhor. Então eu te digo uma coisa, eu nunca vi no meu nível corrupção na Embratel. Principalmente nessa fase profissionalizante e mais ainda na fase de privatização,

eu acho que a corrupção correu solta. Porque aí essa história de ‘o mais barato,’ os fabricantes até acertavam os preços entre si. Então, ao contrário do que você imagina, controle não aumenta a confiabilidade da organização, ao contrário’.

‘Eu quero dizer é que houve toda essa coisa de controlar os investimentos, que foi de forma a deprimir a empresa, para ter justificativa para privatizar. Porque a empresa, ela tem um retorno, o retorno é excelente, ela funciona bem, você não tinha grandes reclamações. A Embratel tinha sim usuários finais nas empresas. As empresas preferiam a Embratel sempre. As empresas pólos tinham também seus serviços de dados pessoais, mas as empresas queriam a Embratel. A Embratel tinha uma série de padrões de redundância, resiliência e até manutenção, que faziam com que ela fosse uma empresa de excelência. Então por que privatizar? Mas botaram ela num pacote, chamaram ela de joia da coroa, na época, e privatizaram. Mas para isso eles tentaram, essa é a minha visão, alguém pode dizer outra coisa, mas para mim houve um esforço consciente de deprimir a empresa, e conseguiram. Quer dizer, o pessoal técnico ficou meio desmotivado. Ganhavam menos, cortaram uma série de benefícios que não eram tão grandes quanto se dizia. Tinha gente que dizia que os empregados da Embratel ganhavam 16, 17 salários. Nós ganhávamos 13 salários’ (James, 1, 1943, engenheiro, 1969, 30).

Os fragmentos de narrativa de James compõem de modo intrigante a forma com que a memória traduz o significado da experiência de privatização para o narrador. Em primeiro lugar, diferentemente dos outros empregados-fundadores que vão situar o início da privatização com a criação da SEST em 1979 (mas que vai atuar a partir de 1980), ou seja, com o fim do controle dos especialistas sobre o próprio setor, James marca como o início da privatização o controle da Telebrás, a partir de 1972, no fim da Embratel dos Desbravadores, quando o controle é feito ainda pelo próprio setor, embora agora pela Telebrás. Assim, a perda de poder da Embratel do controle sobre o setor para a Telebrás - já que era uma das candidatas a *holding* - e não só sobre o setor, mas sobre a própria empresa, que passa a ser controlada pela *holding*, constitui o significado da privatização para o empregado-fundador. Esse significado é bastante emblemático na história da organização e na trajetória dos empregados-fundadores, como pôde ser visto ao longo das análises do Capítulo 4 da presente tese, e associa o início da privatização ao fim da fase gloriosa da empresa, ao seu mito de origem.

Em segundo lugar, o narrador funde as fases militar e política em uma fase só, excetuando-se a fase gloriosa, e a chama de profissionalização, que é a fase sob o controle da Telebrás, que vai até a privatização. Essa fusão é clara quando o narrador menciona a lei de licitação 8.666, que só vai surgir no ano de 1993, já na fase política da empresa. Essa periodização do narrador é interessante porque destaca a experiência da fase gloriosa e funde todas as outras como aquelas em

que a Embratel já não tinha mais o controle sobre a empresa. Além disso, a lei de licitação, de fato, é bastante criticada por muitos narradores como uma das principais formas de amarrar a empresa estatal e torná-la lenta, impedindo-a de uma competição mais justa com empresas do setor privado cuja contratação era supostamente mais rápida.<sup>33</sup> No entanto, para o narrador, a imposição da lei de licitação inclui um significado de ‘quebra da preocupação técnica’, desmontando inclusive o esquema de contratação herdado da Petrobrás e mencionado na seção 4.2 como a origem da distinção técnica das empresas e de seus empregados. Assim, mais uma vez, o significado por trás da crítica à lei de licitação das estatais é o fim da fase gloriosa e a perda de poder dos engenheiros da Embratel.

Em terceiro lugar, a análise do narrador sobre a obrigação de contratação pelas estatais via concurso público na fase de profissionalização (que ocorreu com a Constituição Brasileira em 1988, antes da lei de licitação) em oposição à contratação da mesma forma que empresas privadas, como era o caso até 1988, combinado à imposição da lei de licitação, vai trazer um novo elemento para o significado da privatização: a confiança do governo na empresa e a confiança da empresa nos empregados. A confiança, inclusive, parece ser o que distingue a Embratel de um órgão da administração direta.

De uma certa forma, o significado da privatização remete à equiparação da Embratel ao funcionalismo público: a perda de poder da empresa, a inclusão do seu orçamento no orçamento da União, a obrigatoriedade de contratação via concurso e das compras via licitação. E essa equiparação se reflete na perda de confiança do governo em relação à Embratel e aos empregados da Embratel. Isso se mostra na frase ‘no início - a Embratel tinha uma independência muito grande porque ela tinha a confiança do governo. E dentro da Embratel também, a engenharia tinha a confiança da diretoria. Então ela confiava que a gente ia escolher o melhor’. Para o narrador, a independência da Embratel se explicava pela confiança do governo na empresa. Com o início do controle pela Telebrás e depois pela SEST, mais as imposições da lei de licitação e da Constituição – que

---

<sup>33</sup> Ainda que alguns narradores, como Luciano Carino (1960, engenheiro, 1980, 39) argumentem que o tempo de compra acabava sendo o mesmo no período estatal e no período militar, já que no período estatal se demorava muito para fazer o projeto, mas uma vez feito a compra era executada rapidamente. Já na fase estatal, o planejamento era mais rápido mas a decisão do fabricante era mais lenta.

são para o narrador o início da privatização – essa confiança é quebrada, e a Embratel perde sua independência. De certa forma, a perda de confiança do governo nos empregados da Embratel e, mais especificamente nos engenheiros, responsáveis pela construção do SNT em tempo recorde, marca o significado para James da privatização da Embratel.

#### 4.5. Memórias individuais e coletividades

As seções anteriores mostraram os significados das experiências de trabalho dos narradores na Embratel estatal e na Embratel privatizada para, enfim, chegar aos significados da privatização *per se* para os narradores. Partiu-se das memórias individuais para a compreensão do coletivo, da experiência coletiva dos empregados da Embratel - em especial, da engenharia - em relação à privatização da empresa. A análise dos diferentes significados da experiência de trabalho nas diferentes fases da empresa – estatal e privatizada – possibilitou uma melhor compreensão do significado da privatização para os empregados. O Quadro 5 resume os significados do trabalho na Embratel estatal e privatizada.

**Quadro 5 - Significados da experiência de trabalho na Embratel**

Na Embratel estatal	Na Embratel privatizada
Construção de uma nação desenvolvida	Inserção de uma cultura individualista de negócios voltada ao cliente
O bom militar	Volta ao Brasil Colônia - retrocesso da engenharia nacional
Empresa de engenharia nacional de excelência técnica	Orgulho ferido: tratamento de empresa de segunda categoria
Embratel como elite do setor	A colonização por um país colonizado: mais um retrocesso
Embratel como ator político	Deixou de ser única
Empresa arrumada para a privatização	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo a privatização como um marco histórico e um marco organizacional, as seções anteriores mostraram os diferentes significados do trabalho na empresa em sua fase estatal e na empresa em sua fase privada. Esses significados foram compreendidos à luz dos contextos de cada época e tendo em vista os quadros sociais da memória de Halbwachs (1992), que orientam os indivíduos a respeito do que lembrar e do que esquecer. Esses significados mostram como os primeiros anos da empresa, a partir dos contextos políticos e sociais da época, vão criar uma

mitologia de origem em que uma cultura de construção de uma nação desenvolvida e a distinção técnica acabam gerando uma das principais marcas da empresa, a distinção técnica. Esses primeiros anos, ademais, vão formar um grupo considerado de elite na empresa, pautado pelo conhecimento técnico e pelo acompanhamento tecnológico, características também prezadas pelos governo militar. A própria experiência da fase militar da empresa como uma época positiva, de grandes conquistas e grande liberdade de atuação vão ter como resultado a criação do mito do “bom militar,” que desassocia uma época gloriosa do contexto de repressão e ditadura. Dessa forma, os indivíduos dão sentido e conformam suas experiências às expectativas sociais.

A análise da mitologia de origem possibilitou a identificação de uma memória coletiva supra-individual saliente, que vai perdurar ao longo dos anos constituindo um elemento de coesão ao grupo e ao mesmo de hierarquização, já que aqueles que viveram os primeiros anos da empresa passam a ter um status diferente do daqueles que não participaram. Mas, de uma forma geral, a memória coletiva da fase gloriosa da empresa aliada ao objetivo de integração nacional da empresa vai fazer com que esta crie um espírito de corpo entre seus empregados que vai se descolar da empresa nos anos 1980, com a redemocratização. Com a aproximação de rumores de quebra de monopólio, os engenheiros vão se reunir e formar, por meio da Associação de Empregados da Embratel, um novo ator político no setor, capaz de enfrentar a própria diretoria da empresa. Essa posição de destaque é também compartilhada externamente, por meio de disputas com a *holding* do Sistema, a Telebrás, e com as próprias Teles. A Embratel e seus engenheiros são vistos no setor tanto como uma empresa excepcional, de qualidade, mas também muito arrogante, beneficiada por lidar apenas com o “filémignon” das telecomunicações.

Com a privatização, a empresa perde o seu posto de empresa singular e diferenciada e cai “na vala comum da competição,” enfrentando problemas relativos ao comprador, que se vê em meio a escândalos financeiros, e problemas financeiros, algo nunca passado pela empresa. Assim, os significados da empresa privatizada vão ser construídos a partir dos significados da fase anterior.

A principal linha de interpretação dessa pesquisa foi a centralidade da engenharia na trajetória da Embratel, bem com a centralidade da empresa no setor de telecomunicações, existindo tanto uma posição de orgulho carregada pela



maior parte dos empregados quanto uma posição de arrogância em relação ao setor. Essa posição destacada, que pode ser vislumbrada a partir de livros como o de Oliveira (2006) e de Furtado (2004), só consegue ser de fato compreendida de uma forma mais ampla e ao mesmo tempo profunda por meio dos relatos das experiências vividas dos empregados da empresa, combinada aos relatos de indivíduos do setor, como Ivan Campagnolli, Eduardo Levy e Eduardo Mattos, por exemplo, que entraram na empresa após longas carreiras em outras empresas do Sistema Telebrás.

O estudo da memória individual, ao contrário do que argumentaram Rowlinson et al. (2010), não se restringe à compreensão dos processos psicologizantes e cognitivos que operam no nível individual. Como foi visto, o estudo das histórias e das narrativas geradas na conversa dialógica com o pesquisador são fontes inestimáveis de uma experiência social, que só é compreendida por meio do estudo dos contextos. Por outro lado, um agregado de memórias individuais, ou uma memória coletada, como é o caso dessa pesquisa, tem o potencial de revelar a experiência de um grupo social e seu significado.

Nessa pesquisa, vimos que o significado da privatização da Embratel para os narradores não é único, e está relacionado aos grupos sociais ou comunidades mnemônicas dos quais os indivíduos fazem parte. Para uma parte dos narradores, o significado da privatização é colocado no modo narrativo institucional, nos termos de Portelli (1991, 1997): quando os narradores significam a privatização como um jogo político, a privatização é analisada de forma mais distante, onde a ação dos indivíduos desaparece para dar destaque à Embratel como empresa, com o uso da terceira pessoa do singular: ‘Uma constante dessa época foi desacreditar a empresa, acabar com a imagem da Embratel e tornar ela o mais barata possível para o comprador’. Nesse sentido, o posicionamento da empresa como descolada do empregado mostra a pouca margem para a agência dos indivíduos quanto ao destino da empresa.

Outro grupo de narradores vai enquadrar a privatização como uma consequência do aumento da infiltração política na empresa o qual, por sua vez, respinga de forma negativa na imagem da empresa de forma geral. Nesse sentido, a privatização da empresa é colocada no modo narrativo comunitário, por exemplo, com o uso da primeira pessoa do plural: ‘Isso acabou com o esquema que a gente dava, de valor, de mérito, que os militares tinham e que os nossos

políticos não têm’. Essa forma de enquadramento, particularmente, mostra o significado de derrota sentido por um grupo de narradores, colocando-os como vítimas da classe política, algo mais forte que passava a ter mais poder com a redemocratização: ‘Mas o que nós não imaginávamos é que o interesse em (manter) estatal era para obter recursos para implantar ideologia política, pura e simplesmente’.

A representação da privatização da Embratel como “a empresa deu azar,” já vai ter uma posição mais variada por parte dos narradores em termos de modos narrativos. Por exemplo, um dos narradores coloca a privatização no modo comunitário, ‘a única coisa foi o percalço de que a gente deu o azar de ser privatizado e a Worldcom ter problema’. Ou seja, o azar foi de todos que trabalharam na empresa, que de alguma também tiveram suas reputações feridas com a falência da compradora e seu comportamento corrupto. Já outros narradores, talvez por terem saído poucos anos depois da empresa privatizada, ao contrário do primeiro, que saiu da empresa em 2016, representam a privatização como azar da Embratel, colocando-a no modo institucional e mais distante: ‘Foi um azar danado da Embratel’. Outro narrador ainda avalia a privatização como azar da empresa utilizando a segunda pessoa do singular “Você não tinha muito compromisso com prazo;” “Então você, sendo controlado por uma massa falida, não consegue fazer mais nada.” Para Portelli (1997, p. 165, tradução da autora), o uso da segunda pessoa do singular indica uma ambiguidade: “o você é tanto um pronome pessoal dialógico que evoca a situação empírica da entrevista, e um pronome impessoal que designa a crise de identidade em um processo coletivo e uma rotina repetitiva.” De fato, ao contrário dos outros, que enfatizam a preferência por um ambiente de mercado competitivo, o narrador se coloca como ambíguo em relação ao azar que a empresa teria sofrido: ‘Eu acho simplista você falar do ponto de vista privado ou estatal. Não é que a empresa privada seja melhor do que a estatal, nem que a estatal seja melhor do que outra’. Essa ambiguidade em relação aos dois tipos de empresa não explicaria, assim, o uso da palavra azar para qualificar a privatização da Embratel.

Já para o grupo de narradores que significou a privatização como uma evolução natural do setor, os modos narrativos se dividem entre o comunitário e o institucional. ‘Porque nós tínhamos um modelo muito arcaico,’ ‘a gente não tinha os recursos, não tinha recursos financeiros e não tinha recursos para usar, então

isso atrasa tudo' são frases no modo narrativo comunitário que mostram a ausência de ferramentas internas do grupo para lidar com as mudanças tecnológicas avassaladoras. Para esses narradores, a privatização se configura como algo inexorável. Outros colocam a privatização em seu modo institucional, 'Então, isso é uma coisa que as pessoas não se dão conta quando criticam uma empresa estatal,' talvez significando que cada empresa tem seu tempo.

Por fim, para o significado dado ao grupo de alguns empregados-fundadores de 'não éramos funcionários públicos,' a ênfase foi na forma com que os narradores dataram o início da privatização. O deslocamento desse início para a fase em que a empresa e os engenheiros começaram a perder poder é emblemático do significado da privatização da empresa. A venda desta representa uma derrota para aqueles que participaram de sua construção desde o início, e que a tornaram uma empresa destacada e de elite - no bom e no mau sentido. Dessa forma, o deslocamento para uma fase em que esses engenheiros perdem o poder e passam a ser controlados externamente tem o efeito simbólico de curar um sentimento de derrota para esses engenheiros, explicando a privatização não mais como fruto de um trabalho que se precarizou por causa dos engenheiros, mas que se deteriorou face ao controle externo imposto a esses engenheiros e à empresa.

A memória, assim, passa a ser tanto um instrumento de acerto de contas com o passado quanto uma forma do indivíduo dar sentido à sua própria trajetória. E esse sentido à trajetória é influenciado pelos quadros sociais da memória, nos termos de Halbwachs (1992). Os debates da situação política brasileira atual, conforme discutido na seção 4.4.3, vão moldar a forma com que os narradores acessam e avaliam o passado da empresa e a sua privatização. Não que os outros narradores não tenham feito o mesmo; pelo contrário, os indivíduos de uma forma geral estão sempre acessando inconscientemente ou conscientemente esses quadros de forma a dar sentido às suas vidas e à suas opiniões no presente. No entanto, o tema da corrupção nas empresas estatais envolvendo políticos e empresas privadas se mostra patente no enquadramento da privatização como um resultado da infiltração política nessas empresas.

Com base nos resultados da pesquisa, resta ainda a pergunta: é possível a construção de uma memória coletiva supra-individual a partir da história oral? Para tanto, vamos voltar a Portelli (2006, p. 128), que argumenta que:

Se toda memória fosse coletiva, bastaria uma testemunha para uma cultura inteira; sabemos que não é assim. Cada indivíduo, particularmente nos tempos e sociedades modernos, extrai memórias de uma variedade de grupos e as organiza de forma idiossincrática. Como todas as atividades humanas, a memória é social e pode ser compartilhada (razão pela qual cada indivíduo tem algo a contribuir para a história “social”); mas do mesmo modo que *langue* se opõe a *parole*, ela só se materializa nas reminiscências e nos discursos individuais. Ela só se torna memória coletiva quando é abstraída e separada da individual: no mito e no folclore (uma história para muitas pessoas: o “bom alemão”), na delegação (uma pessoa para muitas histórias: Ida Balò), nas instituições (sujeitos abstratos escola, Igreja, Estado, partido que organizam memórias e rituais num todo diferente da soma de suas partes).

Se a memória só se torna coletiva quando ela é abstraída e separada da individual, a pesquisa mostrou que, pelas narrativas de alguns de seus empregados, é possível *identificar* uma memória coletiva reificada a partir de um agregado de memórias individuais.

A mitologia de origem da empresa transcende a experiência vivencial dos empregados fundadores e passa a servir como inspiração e guia para empregados que ingressaram posteriormente na empresa. Nesse sentido, essa mitologia pode ser abordada como uma memória coletiva que permitiu por um tempo – e talvez ainda permita, dada à menção de diversos narradores acerca de uma “alma” da empresa que ainda permaneceria como liga dos grupos – a coesão e a solidariedade entre os Embratelinos. O próprio mito do bom militar e da atuação militar na primeira fase estatal da empresa também pode se configurar como uma memória coletiva, difundida entre os empregados acerca dos bons militares que trabalharam na empresa, responsáveis por sua criação e pela cultura de excelência técnica. Mas de fato, como argumentava Olick (1999), a memória coletiva oriunda da memória coletada é sempre uma memória hipotética, pois não se sabe *a priori* se um grupo de indivíduos compartilha uma memória que transcende as memórias individuais. Assim, em termos da extração de uma memória organizacional a partir de memórias individuais, pode-se inferir que, apesar de sempre hipotética, ela tem a vantagem de possibilitar uma melhor compreensão em sua construção sobre os diversos grupos sociais existentes em uma empresa, e a forma com que a memória de alguns se impõem sobre a de outros.

A experiência da engenharia da Embratel, por exemplo, foi marcante no sentido de dar o tom e guiar diversos aspectos da empresa, tanto em sua imagem interna quanto externa. A elitização da engenharia da empresa, tornando a

experiência de trabalho de não-engenheiros como um pouco mais árdua durante suas trajetórias na empresa, o posicionamento da empresa dentro do setor também como um de elite, transmitindo uma certa arrogância ao mesmo tempo em que despertava sentimentos de inveja e competição por parte das outras empresas do setor, o fato de ter sido mais uma empresa de engenharia do que uma empresa de telefonia propriamente dita, com ênfase no acompanhamento de novas tecnologias e desenvolvimento de adaptações locais dessas tecnologias; todas essas características e questões mostram o protagonismo da empresa e de seus engenheiros no setor. Não é de se estranhar, assim, que as suas memórias sejam dominantes em relação a outras memórias de outros grupos da empresa, como os do marketing ou da área financeira.

De fato, como se assumia no início da pesquisa, a privatização vai comportar significados diferentes para os diversos grupos sociais existentes na Embratel e fora dela (no sentido de que, ao mesmo tempo em que os narradores fazem ou fizeram parte de grupos de dentro da empresa, eles também fazem parte de grupos fora da empresa). Embora tentou-se analisar aspectos de identidade geracional e de áreas no que tange às diferentes memórias e seus significados, a pesquisa acabou por distinguir aqueles bastante específicos à engenharia, com destaque ademais para o grupo de empregados-fundadores. Esses de fato possuíam uma certa homogeneidade de pensamento que os distinguia dos empregados de outras gerações e de outras áreas. Como foi visto, para esses empregados especificamente o significado da privatização guarda relação direta com a experiência de trabalho que marcou seus primeiros anos de empresa, e que constituiu posteriormente o mito de origem da Embratel. Para os outros grupos, no entanto, padrões de representações ou de significados não foram localizados.

No entanto, mais do que se chegar a uma memória coletiva via agregado de memórias individuais, o que se pretendeu nessa pesquisa foi trazer o social da memória individual, visível nos contextos sociais e históricos onde essas memórias se localizam e são localizadas. Trazendo mais uma vez Portelli (1997, p. 58, tradução da autora), a centralidade nos indivíduos promovida pela história oral e, mais ainda, nos indivíduos comuns, faz com que a pesquisa não esteja necessariamente presa à revelação de padrões, mas que busque, na maior parte das vezes, “o excepcional e o único como mais *representativo*.” A experiência, por exemplo, do empregado formado em administração que teve que estudar

engenharia para poder ser visto de outra forma na empresa, ou do diretor que admitia ter inveja dos engenheiros de baixo por estes estarem em contato com a tecnologia, são representativas da experiência do trabalho na empresa como um todo, e nos iluminam mais sobre a Embratel do que, por exemplo, a variação do número de engenheiros e administradores que trabalharam na empresa ao longo do tempo. Como frisa Portelli (1997, p. 58, tradução da autora), “um narrador criativo, um artista verbal brilhante, é uma fonte tão rica de conhecimento quanto qualquer conjunto de estatísticas.”

## 5 Conclusões

Como os empregados e ex-empregados da Embratel interpretam, elaboram e significam, no presente, a privatização da empresa nos anos 1990? A presente pesquisa respondeu essa pergunta, utilizando o *history-telling* como abordagem teórico-metodológica privilegiada para a compreensão da experiência dos indivíduos quanto a eventos históricos organizacionais, como foi o caso da privatização do setor de telecomunicações no Brasil nos anos 1990 e, mais especificamente, da privatização da Embratel, a “joia da coroa” do Sistema Telebrás.

Por meio das narrativas e das memórias individuais, além de livros comemorativos da Embratel, revistas do setor e livros de especialistas na área, foi possível construir uma história organizacional a partir dos significados das experiências de trabalho ao longo da trajetória da empresa, mostrando o protagonismo da empresa e de seus engenheiros com as mudanças políticas no país; a política nacional-desenvolvimentista, a globalização, a onda privatista. A importância do estudo dessas experiências e desses significados se reflete na forma com que a empresa, por ter sido estatal durante quase 33 anos, incorporou e participou dos principais marcos da história recente do país, o que é relevante para a compreensão do papel das empresas na construção de um imaginário social sobre o que é ser - e o caminho para - uma nação desenvolvida.

A partir das análises dos contextos, as memórias individuais vão ser analisadas de forma a darem pistas sobre os significados da privatização para os empregados da Embratel. A pesquisa mostrou, assim, como alguns empregados significam a privatização como uma perda das conquistas feitas na fase militar da empresa. Para outros, a privatização se coloca como inexorável, fruto das mudanças tecnológicas com as quais era difícil acompanhar de dentro de uma empresa estatal. Outros ainda, colocam a privatização como um jogo político, já que a lucratividade e a eficiência da empresa não poderiam ter sido justificativas para a privatização da empresa. Outros ainda, favoráveis à privatização, ao levarem em conta os problemas ocorridos no pós-privatização, como escândalos financeiros e corrupção, vão interpretar que a Embratel teria dado azar na privatização. Por fim, a análise revelou como a data de início de um evento dá

pistas sobre o significado da privatização, especialmente para empregados-fundadores. Para esses, o fim da fase gloriosa teria sido o início da privatização. Esse fim representaria, para esses narradores, o início do controle externo da empresa, tanto pela Telebrás quanto pela SEST. Com esse deslocamento temporal, os narradores evitam abrir uma ferida que seria enquadrar a construção da Embratel pelos engenheiros como uma derrota. Ao situar a privatização com o aumento do controle externo, os engenheiros colocam como responsáveis pela deterioração da empresa a Telebrás e a SEST, e não eles próprios.

Com isso, a pesquisa mostra a forma com que a memória cria desvios e caminhos para que as experiências de trabalho dos indivíduos assumam um significado com o qual consigam viver e responder às expectativas sociais. De forma coletiva, a mitologia de origem, os primeiros anos da empresa revelam a experiência da engenharia na Embratel, e o significado da privatização é o fim dessa experiência.

De forma mais superficial, a pesquisa também mostrou os esquecimentos da trajetória de sucesso da empresa como estatal. De todas as narrativas, apenas duas – uma de um empregado que entrou depois da privatização – citam um caso de erro técnico e gerencial de atuação da empresa, algo que ficou quase que devidamente esquecido na memória dos indivíduos.

Por meio do *history-telling*, foi possível estabelecer um vínculo entre as lembranças dos indivíduos de sua experiência pessoal de trabalho na Embratel e os eventos históricos e contextos mais amplos no período. Esse vínculo primeiramente é demonstrado de forma direta: o relato da participação dos narradores na construção do SNT, a participação política dos empregados na Constituinte e nas greves dos anos 1980, os cortes de investimentos sofridos pelo setor em decorrência de crises econômicas, a resistência dos Embratelinos quanto à primeira tentativa de quebra do monopólio no caso VICOM, a construção da internet. Todos esses são exemplos de histórias e narrativas que situam os narradores no tempo e no espaço, marcam o seu lugar na história da empresa e do país e mostram a forma com que a história entrou em suas vidas.

O *history-telling* se preocupa em enxergar o indivíduo em seu contexto histórico e social. Por meio da escuta da memória individual, bastante particular aos sujeitos, a associação a eventos sociais e históricos mais amplos solicitadas pela pesquisadora, como a própria ditadura, o início da construção das



telecomunicações modernas no país, a redemocratização e a privatização do setor é feita de forma que conecte os indivíduos “à história e em troca força a história a ouvi-los” (Portelli, 1997, p. viii, tradução da autora). É esse um dos objetivos da história oral.

De certa forma, o personagem Forrest Gump personifica de maneira contundente esse objetivo da história oral e dessa pesquisa, mostrando como estamos mais próximos dos livros de história do que imaginamos. Coincidentemente, o narrador Franklin Madruga (1946, engenheiro, 1972, 19), que ocupou os cargos de diretor financeiro, vice-presidente e diretor de administração em diversos momentos da empresa, sem saber da metodologia da pesquisa, explica sua carreira na Embratel da seguinte forma:

‘Uma vez eu até cheguei para um amigo e disse: ‘Você já viu um filme chamado Forrest Gump?’ Eu sou uma espécie de Forrest Gump da Embratel. A coisas mais malucas que aconteciam nessa época, eu estava de alguma maneira ligado àquilo. Aconteceu, eu estava por ali. Eu sou o Forrest Gump. Por quê? Por ironia do destino. Isso sem ter nenhum deputado, nenhum senador, nenhum vereador, nenhum prefeito, nenhum coronel. Nada, nada, nada, nada. Eu era um Zé Mané. Fui para lá, me mandaram fazer o trabalho, eu fiz. E não sabendo que era impossível eu fui lá e fiz’ (risos).

Além de Franklin, todos os outros narradores, de um modo ou de outro, são Forrest Gumps da Embratel, porque suas memórias carregam consigo traços compartilhados do contexto social de cada época, que devem e só podem ser entendidos por meio do estudo e análise das narrativas e dos contextos. Por exemplo, Franklin Madruga explica sua posição de Forrest Gump como “ironia do destino. Isso sem ter nenhum deputado, nenhum senador, nenhum vereador, nenhum prefeito, nenhum coronel.” Como entender esse comentário? Por meio da compreensão do contexto social e histórico da Embratel em que o narrador traçou sua trajetória na empresa. Embora a Embratel seja enquadrada como uma empresa estatal com pouca influência política, os cargos executivos eram geralmente indicados politicamente, o que pressupõe que os indivíduos indicados fizessem parte da rede de relações dos políticos. O narrador, no entanto, se coloca de forma distinta, sem conhecimento de políticos que o colocassem nas diretorias que ocupou ao longo de sua carreira. A frase ‘Eu era um Zé Mané’ embute no fundo um significado de meritocracia na sua trajetória de diretoria devido ao contexto da

Embratel e das estatais; e na própria linguagem “Zé Mané,” o social da memória é revelado, pois subentende-se que o narrador não era ninguém importante, que obtivesse o cargo só por conhecer alguém.

É por meio dessa compreensão dos contextos social e histórico das falas dos narradores que o *history-telling* conecta a vida aos tempos, o particular ao geral. Para isso, a própria periodização da empresa, os significados da experiência de trabalho no antes e no depois da privatização vão enriquecer o conhecimento do pesquisador sobre o tempo estudado. As histórias analisadas da mesma forma são um meio para o pesquisador acessar tanto a experiência quanto o contexto social e histórico dessa experiência, conforme visto em algumas histórias nessa pesquisa.

Assim, a pesquisa contribui ao mostrar a importância de situar as organizações no tempo e no espaço, trazendo a história da Embratel como fonte de entendimento não só sobre as atividades de uma empresa em uma determinada época do país, mas também como resultado das profundas modificações pelas quais o país passou nas últimas décadas. A compreensão do lugar das estatais na história do Brasil se mostra importante pela produção de conhecimento de interesse geral embutido em uma realidade local, um chamado já feito por Coraiola et al. (2021, p. 2) para que pesquisadores percebam

“como o lugar molda a experiência do tempo para construir diferentes histórias. O Sul global tem suas próprias experiências para compartilhar; assim, é importante levar em consideração como as relações entre países e empresas de diferentes culturas e nacionalidades contribuiu para informar e transformar umas às outras.”

A história da Embratel vista a partir da experiência de construção de uma engenharia nacional mostra como as empresas nacionais se relacionam e se veem a partir da geopolítica mundial, que hierarquiza os países em termos de riquezas e “desenvolvimento” e produz discursos hegemônicos, como o da privatização, incorporados pelos países do Sul muitas vezes aceitos e reproduzidos pelos indivíduos como a ordem natural do ambiente organizacional.

Ao mesmo tempo em que a pesquisa situa a importância histórica da empresa no contexto nacional e internacional, ela o faz posicionando o indivíduo como ator relevante na reconstrução dessa história, conforme dito acima, absorvendo, incorporando e interpretando a sua experiência a partir dos discursos que circulam na sociedade, especialmente pela mídia jornalística popular.

Ao contrário de uma história empresarial entendida a partir das versões dominantes ou das versões institucionais, a ênfase na experiência vivida aproxima a história à empresa e ao indivíduo, vinculando os níveis micro e o macro de análise, dificilmente obtida pela ênfase arquivística dos estudos da *organização* histórica, conforme categorizado por Decker et al. (2020). Nesse sentido, a pesquisa contribui com os estudos históricos em administração ao ampliar o escopo da pesquisa histórica organizacional trazendo o campo da história oral como campo privilegiado para se entender a inserção do sujeito na empresa, e desta no mundo. Para os autores mencionados, as pesquisas que reconstroem o passado por meio de relatos retrospectivos, chamadas de história organizacional retrospectiva, como as que utilizam a história oral, seriam as menos utilizadas nos estudos surgidos a partir da virada histórica. No entanto, esses estudos seriam aqueles que mais se engajariam com a história “como uma fonte de teorização bem como um repertório de métodos para se estudar o passado,” ou seja, seriam aqueles com maior reflexividade historiográfica, nos termos de Decker et al. (2020, p. 2, tradução da autora).

No entanto, diferentemente do que propuseram Decker et al. (2020) ao restringir o campo da história oral à história organizacional retrospectiva, o presente estudo mostra como a história oral como abordagem teórico-metodológica se volta ao estudo do passado por meio da memória, que compõe e dá pistas sobre o significados dos eventos do passado para os indivíduos. A discussão da memória na história oral, principalmente na abordagem de *history-telling* de Portelli (1991, 1997) faz com que sua categorização como história organizacional retrospectiva não abranja todas as possibilidades da abordagem. Outra possibilidade seria a utilização da abordagem em estudos de memória organizacional retrospectiva, cujo cerne está em se compreender o papel da memória no presente (como a abordagem de história retórica e de usos do passado). Esse enquadramento, da mesma forma, acaba por restringir o papel específico da memória na história oral, isto é, o de compreender “como as pessoas entendem o passado, como conectam a experiência individual com o contexto social, como o passado se torna parte do presente, e como as pessoas o utilizam para interpretar suas vidas e o mundo ao redor” (Frisch, 1990, p. 188).

A pesquisa ademais contribui aos EOH metodologicamente, ao propor o *history-telling* como abordagem teórico-metodológica privilegiada para se

entender o processo de memória histórica nas organizações. Ao contrário da memória coletiva reificada, preferência dos teóricos organizacionais de abordagens sócio-construtivistas, o *history-telling* parte do individual para a compreensão do geral e, mais do que destacar as memórias compartilhadas dos indivíduos quanto à história de uma organização, – a memória coletada – preza a representatividade das narrativas e das memórias individuais para a compreensão dos contextos mais amplos.

Com o uso do *history-telling* para a compreensão da memória histórica e organizacional dos empregados da Embratel, a pesquisa contribui para o campo dos EMO. Diferentemente do *storytelling*, utilizado, por exemplo, por Foroughi (2020) em sua pesquisa sobre a história de fundação de uma organização, o *history-telling* tem como cerne a construção da memória elaborada no encontro entre participante e pesquisador quando os indivíduos conectam sua experiência pessoal a eventos históricos e contextos mais amplos. O uso da abordagem para analisar a recepção de marcos organizacionais e históricos por parte daqueles diretamente afetados é algo ainda pouco explorado nos EMO, e pode ainda aproximá-lo ao campo dos EOH ao enfatizar o papel dos contextos históricos da memória individual.

A pesquisa mostrou que, ao contrário do que pregavam Rowlinson et al. (2010) acerca da memória coletada - como descontextualizada social e historicamente – a memória individual se encontra imersa nos contextos sociais e históricos, que vão compor o significado dos eventos organizacionais para os indivíduos. Embora a ênfase tenha sido nos contextos da época, a pesquisa mostrou a ubiquidade do presente na construção das memórias, mostrando como o que reconstruímos do passado é moldado e selecionado pelos quadros sociais da memória (Halbwachs, 1992). A corrupção, a interferência política, a dualidade entre políticos e técnicos fazem parte da caminhada da sociedade brasileira por um país democrático, igualitário e desenvolvido. A forma de inserção das empresas nessa caminhada representa, portanto, um relevante tema de estudo para os EOH e, em especial, para a pesquisa organizacional histórica nacional.

Uma interessante avenida de investigação nessa linha seria compreender como os indivíduos mudam suas memórias organizacionais ao longo do tempo, conforme as variações dos contextos sociais. Essa abordagem, diferentemente da história retórica, que enfatiza a forma com que gerentes e executivos moldam o

passado das empresas para servirem a interesses estratégicos no presente, colocaria empregados comuns como centrais para a compreensão de uma organização e de seu papel na sociedade. Empresas estatais como Petrobrás e Eletrobrás, com longo histórico de atuação e que muitas vezes possuem registros e depoimentos de empregados, poderiam ser objeto de uma investigação mais aprofundada acerca do papel do presente e dos contextos sociais na memória individual e organizacional.

Novas pesquisas poderiam averiguar as distinções nas representações entre técnicos e gerentes. Particularmente para a Embratel, uma empresa de tradição na engenharia, a figura do técnico possuía um significado relacionado ao desenvolvimento do país, por ter um conhecimento específico que permitia atender às demandas de telecomunicações. Com a disseminação do gerencialismo, a importância do gerente cresceu em detrimento da importância do técnico. Será que essas distinções ainda se mantêm em organizações como Embrapa? Ou, de fato, o gerencialismo penetrou em todos os tipos de empresa, das mais complexas tecnicamente às mais simples, das estatais às privadas? Como os técnicos e os gerentes são representados em diferentes empresas? Da mesma forma, poderiam ser investigadas as representações da mídia, dos indivíduos e das organizações em relação às empresas estatais e às empresas privadas. Esse é um tema interessante no atual cenário brasileiro, em que o papel do Estado empresário é constantemente reduzido para resolver a questão do déficit público e evitar um mau uso da máquina estatal, como pregam os discursos que promovem o Estado mínimo. Pesquisas poderiam investigar de uma forma mais detalhada as representações de empresas privadas e empresas estatais no ambiente organizacional brasileiro, tanto pela mídia como nos próprios discursos organizacionais, e a forma com que essas representações modificaram ao longo do tempo.

Por fim, a presente pesquisa, pelo seu amplo escopo, foi incapaz de detalhar mais a fundo algumas questões que emergiram durante as análises. Uma delas é a presença recorrente de temas voltados ao passado do Brasil de colônia e de país escravagista nas metáforas utilizadas pelos narradores. Será o uso dessa metáfora muito particular de organizações localizadas em países ex-colônias? Ou será que essas metáforas são utilizadas igualmente em países sem esse tipo de passado, como o Japão ou a Dinamarca? Essa são perguntas interessantes, porque poderiam investigar a forma com que atores organizacionais se utilizam dos repertórios

culturais de seus países como forma de compreensão e entendimento das relações de trabalho e organizacionais.

Para fechar, é importante olhar para a pesquisa para além das contribuições acadêmicas. Para que e para quem importa uma pesquisa sobre o significado da privatização da Embratel para os indivíduos? Essa pergunta é particularmente relevante no presente, já que as campanhas contra as empresas estatais costumam apenas quantificar os ganhos e as perdas em relação à venda dessas empresas. Há ainda aqueles que enfatizam as perdas de emprego de milhares de pessoas e a perda da força sindical nas relações entre trabalhadores e organizações. Ainda que ambas as abordagens sejam relevantes, a pesquisa se volta para aqueles que desconhecem o trabalho feito por muitas estatais no país, e para aqueles que tendem a reproduzir os discursos circulantes na sociedade que pregam por uma maior eficiência dessas empresas, supostamente só alcançada por meio de um dono privado. Não se deseja com isso colocar as empresas estatais em um pedestal, pelo contrário; muito há que ser feito no sentido de melhorar suas operações no que se refere à sua relação com a sociedade e ao serviço prestado. No entanto, o mesmo pensamento pode ser aplicado às empresas privadas de uma forma geral. Ao conhecermos o histórico dessas empresas por meio daqueles que a vivenciaram, essas empresas deixam de ser “cabides de empregos” e “focos de corrupção” e passam a fazer parte de um projeto coletivo de nação. Da mesma forma, seus empregados deixam de ser “marajás” para serem vistos como agentes participantes desse projeto coletivo, em que indivíduos comuns têm, sim, um lugar na história.

## 6

### Referências bibliográficas

- ADORISIO, A. L. M. Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. **Organization**, v. 21, n. 4, p. 463-476, 2014.
- AGGESTAM, M. Privatization ideology and ownership change in Poland: An institutionalist study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 42, n. 4, p. 491-513, 2006.
- AGIAKLOGLOU, C.; POLEMIS, M. The impact of structural reforms on telecommunications performance. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 18, n. 2, p. 209-222, 2018.
- ALBERTI, V. **Ouvir contar: textos em história oral**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- ALBERTI, V. **Manual de História Oral**. Editora FGV, 2013.
- ALBUQUERQUE, V.; COTTA, E. Embratel é vendida para o grupo mexicano Telmex. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 15 de março de 2004. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u81894.shtml>
- ALMEIDA, M. P. A privatização estruturada: o PND no Governo Collor (1990-1992). **Outros Tempos—Pesquisa em Foco-História**, v. 10, n. 16, 2013.
- ALMEIDA, M. P. A Reestruturação do Setor Público Estatal Brasileiro rumo às Privatizações dos anos 1990. **Anos 90**, v. 21, n. 39, 2014.
- AMADO, J.; FERREIRA, M. M. Apresentação. **Usos e Abusos da História Oral**, v. 5, p. vii-xxv, 2006. (Obra originalmente publicada em 1996)
- AMORIM, D. E. Mudança tecnológica e concentração nas telecomunicações brasileiras: cenário após seis anos de privatização do Sistema Telebrás. **Dissertação de mestrado**, 2009.
- ANATEL, 2018. <http://www.anatel.gov.br/institucional/noticias-destaque/2021-20-anos-de-privatizacao-das-telecomunicacoes>
- ANTEBY, M.; MOLNAR, V. Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 515-540, 2012.
- ARAÚJO, V. L.; COSTA, G. M. M.; MELO, H. P. O BNDES nas privatizações do governo Sarney: pragmatismo ou uma política neoliberal? In **Anais do Congresso Brasileiro de História Econômica Revista de economia política**, Vitória, ES, Brasil, 11, 2015.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n.4, p. 571-582, 2003.
- ARNBAK, J. C. Technology trends and their implications for telecom regulation. **Telecom Reform Principles, Policies and Regulatory Practices**, P. 66-80, 1997.
- ATHAYDE, A. C. D. Do monopólio à competição: privatização e mudanças no ambiente organizacional interno em busca da competitividade. 2004. **Tese de Doutorado**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- BACHILLER, P. A meta-analysis of the impact of privatization on firm performance. **Management Decision**, v. 55, n. 1, p. 178-202, 2017.

- BARBOSA, L. Relatório Final. **Consultoria sobre cultura organizacional da Embratel**, (documento interno), 1996.
- BARROS, A. Archives and the “Archive”: dialogue and an agenda of research in organization studies. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 609-623, 2016.
- BARROS, A.; CARNEIRO, A. de T.; WANDERLEY, S. Organizational archives and historical narratives: Practicing reflexivity in (re) constructing the past from memories and silences. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 2018.
- BASQUE, J.; LANGLEY, A. Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1685-1708, 2018.
- BASTOS, L. C.; BIAR, L. de A. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 31, n. SPE, p. 97-126, 2015.
- BERTAUX, Daniel; KOHLI, Martin. The life story approach: A continental view. **Annual Review of Sociology**, v. 10, n. 1, p. 215-237, 1984.
- BISWAS, M.; JERRARD, M. Photo elicitation in management history: Life course and identity work of former managers and workers of the state electricity commission of Victoria (SECV). **Journal of Management History**, v. 24, n. 4, p.362-376, 2018.
- BLAJBERG, I. De Rondon à EMBRATEL – Soldados das Telecomunicações. A notável epopeia de interligar o Brasil do pós-guerra. **Palestra apresentada no Instituto de Geografia e História Militar do Brasil – IGHMB**, 2006.
- BODNAR, J. Power and memory in oral history: Workers and managers at Studebaker. **The Journal of American History**, v. 75, n. 4, p. 1201-1221, 1989.
- BOJE, D. M. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, p. 106-126, 1991.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- PARTIDO SOCIAL LIBERAL. **O Caminho da Prosperidade: Proposta de Plano de Governo**, 2018. Disponível em [https://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/BR/2022802018/280000614517/proposta\\_1534284632231.pdf](https://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/BR/2022802018/280000614517/proposta_1534284632231.pdf)
- BRASIL. **Decreto Nº 52.026, de 20 de maio de 1963**. Brasília, DF, 1963a.
- BRASIL. **Decreto nº 52.859, de 18 de novembro de 1963**. Brasília, DF, 1963b.
- BRASIL. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Brasília, DF, 1967.
- BRASIL. **A nova fase da privatização**. Brasília: Presidência da República, Assessoria Especial, BNDES, 1995a.
- BRASIL. **PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal**. Brasília, Ministério das Comunicações, 1995b.



- BRASIL. **Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações – Volume I.** Brasília, Ministério das Comunicações, 1996.
- BRAUN, V. & CLARKE, V. **Successful qualitative research: A practical guide for beginners.** London: Sage, 2013.
- BRAUN V.; CLARKE V.; HAYFIELD N.; TERRY, G. Thematic Analysis. In: Liamputtong P. (eds) **Handbook of Research Methods in Health Social Sciences.** Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_103](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103), 2019
- BURTON, N. The Thatcher government and (de) regulation: modularisation of individual personal pensions. **Journal of Management History**, v. 24, n. 2, p. 189-207, 2018.
- CABANA, R. D. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As identidades fragmentadas no cotidiano da Feira do Produtor de Maringá. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 285-304, 2017.
- CAMPANARIO, M. de A.; REICHSTUL, D. Políticas públicas e inovação do setor de telecomunicações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2003.
- CARDOSO, F. H. **Mãos à obra, Brasil: Proposta de Governo.** Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008.
- CARINO, L. O. **Gestão de parcerias na administração pública: uma experiência no setor de telecomunicações.** Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (mestrado em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- CARRIERI, A. de P. A transformação das identidades uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 1-29, 2002.
- CARRIERI, A. de P. Privatização em países periféricos: um exemplo brasileiro nas telecomunicações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4., 2004.
- CARRIERI, A. de P.; CABRAL, A. C. de A. Dezesseis em uma: o caso da transformação estratégica da Telemar-Minas. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 39-56, 2003.
- CARTER, C.; MUELLER, F. The 'long march' of the management modernizers: Ritual, rhetoric and rationality. **Human Relations**, v. 55, n. 11, p. 1325-1354, 2002.
- CASEY, A. J.; OLIVERA, F. Reflections on organizational memory and forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 305-310, 2011.
- CASTRO, C. S. de. Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. SPE, p. 36-47, 2005.
- CAVALCANTE, S. M. Terceirização do trabalho e os sindicatos: tendências e desafios no setor de telecomunicações. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 11, n. 1, p. 81-104, 2006.
- CAVALCANTE, S. M. **Sindicalismo e privatização das telecomunicações no Brasil.** São Paulo: Editora Expressão Popular, 2009.
- CAVALCANTE, S. M. Tendências da configuração do trabalho no setor de telecomunicações no Brasil. **Lutas Sociais**, n. 24, p. 44-59, 2010.

- CELSONETO, J. (Org). **Memórias de Nossas Vidas na Embratel**. Brasília: Thesaurus, 2013.
- CHABRAK, N.; CRAIG, R.; DAIDJ, N. Financialization and the employee suicide crisis at France Telecom. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 3, p. 501-515, 2016.
- CHASE, S. E. Narrative inquiry: Multiple lenses, approaches, voices. In N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Eds.), **Collecting and interpreting qualitative materials (3<sup>rd</sup> ed., pp. 57-94)**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- CHIAPINOTO, F. V., MARION FILHO, P. J., CORONEL, D. A., & BENDER Filho, R. Concentração e o poder de mercado no setor de telefonia móvel brasileiro (2009-2014). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, 10(5), 1153-1172, 2017.
- CLARK, P.; ROWLINSON, M. The treatment of history in organisation studies: towards an 'historic turn'? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331-352, 2004.
- CLIFTON, J.; LANTHIER, P.; SCHRÖTER, H. Regulating and deregulating the public utilities 1830–2010. **Business History**, v. 53, n. 5, p. 659-672, 2011.
- COLOMBY, R. K.; LUZ P. da; A. G.; LOPES, F. T.; Costa, S. G. da. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 852-887, 2016.
- CORAIOLA, D. Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, 2012.
- CORAIOLA, D. M.; BARROS, A.; MACLEAN, M.; FOSTER, W. M. História, memória e passado em estudos organizacionais e de gestão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2021.
- CORAIOLA, D. M.; DERRY, R. Remembering to forget: The historic irresponsibility of US big tobacco. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2019.
- CORNING, A.; SCHUMAN, H. **Generations and Collective Memory**. University of Chicago Press, 2015.
- COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.
- COSTA, A. de S. M. da.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 288-299, 2010.
- COSTA, A. d. S. M. da.; SILVA, M. A. de C. A Pesquisa Histórica em Administração: uma Proposta para Práticas de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 90-121, 2019.
- COUTO, C. G.; ABRUCIO, F. O segundo governo FHC: coalizões, agendas e instituições. **Tempo social**, v. 15, n. 2, p. 269-301, 2003.
- CRAWFORD, B.; CORAIOLA, D. M.; DACIN, M. Tina. Painful memories as mnemonic resources: Grand Canyon Dories and the protection of place. **Strategic Organization**, p. 1476127020981353, 2020.
- CUEVAS-RODRIGUEZ, G.; GUERRERO-VILLEGAS, J.; VALLE-CABRERA, R. Corporate governance changes, firm strategy and

- compensation mechanisms in a privatization context. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 2, p. 199-221, 2016.
- DAMATTA, R.; PRADO, R. M.; GOLDMAN, M. **Antropologia Social da Empresa Pública: relatório parcial de pesquisa**. Setembro de 1982.
- DANTAS, R. L. C. **As mudanças nos processos de gestão do conhecimento: o caso Embratel**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- DAVIDS, M. The privatisation and liberalisation of Dutch telecommunications in the 1980s. **Business History**, v. 47, n. 2, p. 219-243, 2005.
- DE MUYLDER, C. F.; LA FALCE, J. L.; RODRIGUES, M. D. A Competitividade Do Setor De Telecomunicações Brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 17, n. 4, 2018.
- DECKER, S. The silence of the archives: business history, post-colonialism and archival ethnography. **Management & Organizational History**, v. 8, n. 2, p. 155-173, 2013.
- DECKER, S.; HASSARD, J.; ROWLINSON, M. Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity. **Human Relations**, p. 0018726720927443, 2020.
- DIAS, L. R.; CORNILS, P. **Alencastro, o general das telecomunicações**. São Paulo, Plano Editorial, 2004.
- DUREPOS, G.; SHAFFNER, E. C.; TAYLOR, S. Developing critical organizational history: Context, practice and implications. **Organization**, p. 1350508419883381, 2019.
- EMBRATEL. **Embratel 18 anos**. Bloch Editores S.A., 1983.
- EMBRATEL. **Interligando o Brasil ao Infinito: memória histórica da Embratel, 1965/1997**. Léo Christiano Editorial, 1998.
- ESTADÃO, 2019. “Governo busca acelerar processos de privatização.” Matéria publicada online em 01/11/2019, extraída em <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-busca-acelerar-processos-de-privatizacao,70003072050>.
- FADUL, E. M. C. Reforma do Estado e serviços públicos: transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social?. **Revista de Administração**, v. 34, n. 1, 1999.
- FAILLACE, P. C. M. **O impacto da mudança de controle acionário na racionalidade e no trabalho: estudo de caso na EMBRATEL**. Rio de Janeiro, 2003. Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- FARIA, L. de O. Quais conceitos permeiam o discurso do presidente da telemar S/A sobre a mudança da empresa com a privatização? Uma análise através de mapas cognitivos. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 1-15, 2002.
- FARIA, L. de O.; FISCHER, T. Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos: Tebasa, Tebahia e Telemar. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 59-75, 2001.
- FELDMAN, R. M.; FELDMAN, S. P. What links the chain: An essay on organizational remembering as practice. **Organization**, v. 13, n.6, p. 861-887, 2006.

- FELIPE, J. M. A. **Embratel, história e cultura: efeitos da política nacional de telecomunicação no desenvolvimento sócio-econômico do Espírito Santo (1980-1989)**. Vitória, 2005. Dissertação (mestrado em História) - Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo.
- FELIPE, J. M. A.; RODRIGUES, M. B. F. Cultura e desenvolvimento na embratel: história da formação identitária do sujeito “embratelino” – (1980-1989). **Revista Ágora**, n. 2, 2005.
- FERGUSON, S.; BLACKMAN, D. Translating innovative practices into organizational knowledge in the public sector: A case study. **Journal of Management & Organization**, p. 1-16, 2017.
- FERREIRA, M. de M. História, tempo presente e história oral. **Topoi** (Rio de Janeiro), v. 3, n. 5, p. 314-332, 2002.
- FERREIRA, M. de M.; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. 8ª ed., Editora FGV, 2006. (Obra originalmente publicada em 1996)
- FOLHA, 2018. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/07/brasil-sofre-para-expandir-internet-20-anos-apos-privatizar-telebras.shtml>
- FOROUGH, Hamid. Collective memories as a vehicle of fantasy and identification: founding stories retold. **Organization Studies**, v. 41, n. 10, p. 1347-1367, 2020.
- FOROUGH, H.; CORAIOLA, D. M.; RINTAMÄKI, J.; MENA, S.; FOSTER, W. M. Organizational Memory Studies. **Organization Studies**, v. 41, n. 12, p. 1725-1748, 2020.
- FOSTER, W. M.; CORAIOLA, D. M.; SUDDABY, R.; KROEZEN, J.; CHANDLER, D. The strategic use of historical narratives: a theoretical framework. **Business History**, v. 59, n. 8, p. 1176-1200, 2017.
- FRISCH, M. **A shared authority: Essays on the craft and meaning of oral and public history**. Albany: Suny Press, 1990.
- FURTADO, R. V. **Rômulo Furtado, em depoimento a Vera Dantas**. Coleção Gente. Rio de Janeiro: Editora Rio da Universidade Estácio de Sá, 2004.
- GABRIEL, Y. Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore. **Human Relations**, v. 44, n. 8, p. 857-875, 1991a.
- GABRIEL, Y. On organisational stories and myths: Why it is easier to slay a dragon than to kill a myth. **International Sociology**, v. 6, n. 4, p. 427-442, 1991b.
- GABRIEL, Y. Organizational nostalgia: Reflections on "the golden age." In S. Fineman (Ed.), **Emotion in organizations** (p. 118–141). Sage Publications, Inc. 1993.
- GABRIEL, Y. The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. **Organization Studies**, v. 16, n. 3, p. 477-501, 1995.
- GABRIEL, Y. Narratives and stories in organizational life. In: A. GEORGAKOPOULOU & D.D. ANNA (Eds), **Handbook of Narrative Analysis**, NJ: Wiley, pp. 275-292, 2015.
- GABRIEL, Y. Narrative ecologies and the role of counter-narratives: The case of nostalgic stories and conspiracy theories. In: S. FRANDSEN; T. KUHN; M. W. LUNDHOLT (Eds), **Counter-Narratives and Organization**, NY: Routledge, pp. 208-225, 2017.

- GARBI, G. G. O futuro é a privatização. In E. SIQUEIRA (Ed), **Telecomunicações: Privatização ou Caos**. São Paulo, SP: TelePress Editora, p. 104-108, 1993.
- GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. **Organization Studies**, v. 32, n. 6, p. 737-767, 2011.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In M. W. BAUER & G. GASKELL (Ed), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 64-89.
- GENSBURGER, S. (2016). Halbwachs' studies in collective memory: A founding text for contemporary 'memory studies'? **Journal of Classical Sociology**, v. 16, n. 4, p. 396-413, 2016.
- GENSCHEL, P.; WERLE, R. From national hierarchies to international standardization: modal changes in the governance of telecommunications. **Journal of Public Policy**, v. 13, n. 3, p. 203-225, 1993.
- GIANGRECO, A.; PECCEI, R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. **The international journal of human resource management**, v. 16, n. 10, p. 1812-1829, 2005.
- GIROLETTI, D. A.; PEREIRA, L. R. de O. Cultura organizacional e estratégia de reorganização empresarial: retórica ou necessidade?. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 1, 2004.
- GODFREY, P.C.; HASSARD, J.; O'CONNOR, E.S.; ROWLINSON, M.; RUEF, M. (2016) "What is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies". **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 590-608, 2016.
- GODOY, N. O DDD da molecagem. **Revista IstoÉ**, São Paulo, 14/07/1999. Disponível em [https://istoe.com.br/32554\\_O+DDD+DA+MOLECAGEM/](https://istoe.com.br/32554_O+DDD+DA+MOLECAGEM/)
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. New York: Anchor Books, 1959.
- GOMES, A. de C. Novas elites burocráticas. IN: A. de C. GOMES; J. L. de M. DIAS; M. S. da MOTTA (Eds), **Engenheiros e Economistas: novas elites burocráticas**, pp.1-12, RJ: Editora da FGV, 1994.
- GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. d. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano das organizações: uma possibilidade de dar voz àqueles que o discurso hegemônico cala. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.
- GREEN, A. Individual remembering and 'collective memory': Theoretical presuppositions and contemporary debates. **Oral History**, v. 32, n. 2, p. 35-44, 2004.
- GREEN, A. Can memory be collective. IN: **The Oxford handbook of oral history**, p. 96-111, 2011.
- GRELE, Ronald J. Reflections on the practice of oral history. **Suomen Antropologi: Journal of the Finnish Anthropological Society**, v. 32, n. 4, 2007.
- HALBWACHS, M. **On collective memory**. University of Chicago Press, 1992.
- HAMILTON, P.; SHOPES, L. (Ed.). **Oral history and public memories**. Temple University Press, 2009.

- HEBER, F. Dimensões históricas da regulação nos serviços públicos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 1, p. 17-31, 2013.
- HEBER, F.; FISCHER, T. Regulação do Estado e reformas nas telecomunicações. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 5, p. 143-163, 2000.
- HODGE, P. A.; COSTA, A. S. M. Do particular para o geral: memória, história oral e estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 3, p. 303-336, 2020.
- HODGE, P. A.; COSTA, A. S. M. História Oral e Pesquisa Organizacional: Desafios da Construção de Conhecimento sobre o Passado. **Revista Organizações & Sociedade**, no prelo.
- HOLAN, P. M. de. Agency in voluntary organizational forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v.20, n. 3, p. 317-322, 2011.
- HUYSEN, A. **Seduzidos pela memória: arquitetura, monumentos, mídia**. Aeroplano, 2000.
- IRINEU, T. de J. A Desestatização do Setor de Telecomunicações no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 178-194, 2016.
- JEDLOWSKI, P. Memory and sociology: themes and issues. **Time & Society**, v. 10, n. 1, p. 29-44, 2001.
- JOAQUIM, N. de F.; CARRIERI, A. de P. Construção e desenvolvimento de um projeto de história oral em estudos sobre gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 85, p. 303-319, 2018.
- JOSHI, A.; DENCKER, J. C.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.
- JOUTARD, P. História Oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos. **Usos e Abusos da História Oral**, v. 5, p. 43-62, 2006. (Obra originalmente publicada em 1996)
- KANSTEINER, W. Finding meaning in memory: A methodological critique of collective memory studies. **History and Theory**, v. 41, n. 2, p. 179-197, 2002.
- KEULEN, S.; KROEZE, R. Back to business: A next step in the field of oral history—the usefulness of oral history for leadership and organizational research. **The Oral History Review**, v. 39, n. 1, p. 15-36, 2012a.
- KEULEN, S.; KROEZE, R. Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies. **Management & Organizational History**, v. 7, n. 2, p. 171-189, 2012b.
- KEULEN, S.; KROEZE, D. B. R. Introduction: The era of management: a historical perspective on twentieth-century management. **Management & Organizational History**, v. 9, n. 4, p. 321-335, 2014.
- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses—and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- KMIECIAK, R. Improving SME performance through organizational memory. **Journal of Organizational Change Management**, 2019.
- KOGUT, B.; MACPHERSON, J. M. The mobility of economists and the diffusion of policy ideas: The influence of economics on national policies. **Research Policy**, v. 40, n. 10, p. 1307-1320, 2011.

- KORNELAKIS, A. European market integration and the political economy of corporate adjustment: OTE and Telecom Italia, 1949–2009. **Business History**, v. 57, n. 6, p. 885-902, 2015.
- KROEZE, R.; KEULEN, S. Leading a multinational is history in practice: The use of invented traditions and narratives at AkzoNobel, Shell, Philips and ABN AMRO. **Business History**, v. 55, n. 8, p. 1265-1287, 2013.
- KROEZE, R.; KEULEN, S. The managers' moment in Western politics: the popularization of management and its effects in the 1980s and 1990s. **Management & Organizational History**, v. 9, n. 4, p. 394-413, 2014.
- LANZ, L. Q. **A relação entre a subcultura de finanças, a cultura organizacional e o desempenho da organização**. Rio de Janeiro, 2004. 168 fl. Dissertação (mestrado em Administração). Escola de Negócios/IAG, PUC-Rio.
- LARANGEIRA, S. M. G. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. Vol. 18, n. 52 (jun. 2003), p. 81-106, 2003.
- LAUREIRO-MARTINEZ, D.; BRUSONI, S.; TATA, A.; ZOLLO, M. The manager's notepad: working memory, exploration, and performance. **Journal of Management Studies**, 2019.
- LEAL, M. C. D. O discurso jornalístico sobre privatizações e protestos nas ruas. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 21, n. SPE, p. 73-92, 2005.
- LEME, A. A. Estado e privatização. Um debate sociológico, uma questão política. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 11, n. 2, p. 339-360, 2011.
- LEVI-FAUR, D. The global diffusion of regulatory capitalism. **The annals of the American academy of political and social science**, v. 598, n. 1, p. 12-32, 2005.
- LIPPMANN, S.; ALDRICH, H. E. A rolling stone gathers momentum: Generational units, collective memory, and entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 658-675, 2016.
- LIU, M. L.; LIN, C. P.; JOE, S. W.; CHEN, K. J. Modeling knowledge sharing and team performance: The interactions of ethical leadership and ambidexterity with politics and job complexity. **Management Decision**, 2018.
- LOBATO, E. Embratel diz que é independente da WorldCom. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 27 de junho de 2002. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2706200216.htm>
- LUBINSKI, C. From 'history as told' to 'history as experienced': Contextualizing the uses of the past. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1785-1809, 2018.
- LUZ, T. R. da. Telemar-Minas: a reinvenção dos gestores. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 3, 2002.
- LUZ, T. R. Valores do Livre Mercado e seus Impactos no Trabalho Gerencial: O Caso Telemar-Minas. **Gestão e Sociedade**, v. 1, n. 1, 2007.
- MACKENZIE, R. From networks to hierarchies: The construction of a subcontracting regime in the Irish telecommunications industry. **Organization Studies**, v. 29, n. 6, p. 867-886, 2008.
- MACLEAN, M. New rules—old games? Social capital and privatisation in France, 1986–1998. **Business History**, v. 50, n. 6, p. 795-810, 2008.

- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CLEGG, S. R. Conceptualizing historical organization studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 609-632, 2016.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; SILLINCE, J. A.; GOLANT, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. **Organization**, v. 21, n. 4, p. 543-567, 2014.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; SILLINCE, J. A.; GOLANT, B. D. Intertextuality, rhetorical history and the uses of the past in organizational transition. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1733-1755, 2018.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; STRINGFELLOW, L. Narrative, metaphor and the subjective understanding of historic identity transition. **Business History**, v. 59, n. 8, p. 1218-1241, 2017.
- MACPHERSON, J. M. Palace wars and privatization: did Chicago beat Cambridge in influencing economic policies. **European Management Review**, v. 3, n. 3, p. 190-198, 2006.
- MACULAN, A.; LEGEY, L. As experiências internacionais de regulação para as telecomunicações e a reestruturação dos serviços no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 16, n. 4, p. 67-86, 1996.
- MATHIAS, S. K. **A militarização da burocracia: a participação militar na administração federal das comunicações e da educação, 1963-1990**. São Paulo: Unesp, 2004.
- MCCARTHY, D. C.; REEVES, E.; TURNER, T. Changing the Rules of the Game: The impact of privatization on firm industrial relations. **Public Management Review**, v. 13, n. 6, p. 845-860, 2011.
- MIGUEL, N. P.; CUADRADO-BALLESTEROS, B. Is privatization related to corruption? An empirical analysis of European countries. **Public Management Review**, v. 21, n. 1, p. 69-95, 2019.
- MILLER, K. D.; MARTIGNONI, D. (2016). Organizational learning with forgetting: Reconsidering the exploration–exploitation tradeoff. **Strategic Organization**, v.14, n. 1, p. 53-72, 2016.
- MILLS, A. J.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; DUREPOS, G. Re-visiting the historic turn 10 years later: current debates in management and organizational history—an introduction. **Management & Organizational History**, v.11, n. 2, p. 67-76, 2016.
- MILLS, A. J.; WEATHERBEE, T. G.; DUREPOS, G. Reassembling Weber to reveal the-past-as-history in management and organization studies. **Organization**, v. 21, n. 2, p. 225-243, 2014.
- MISZTAL, B. **Theories of social remembering**. McGraw-Hill Education (UK), 2003.
- MOCELIN, D. G. Qualidade do emprego nas telecomunicações pós-privatização. **Caderno CRH**, v. 20, n. 50, 2007.
- MONTEIRO, M. P. B.; OLIVEIRA, A. de. Processo de privatização e expansão das telecomunicações no Brasil. **Revista Avaliação de Políticas Públicas-AVAL**, v. 3, n. 3-4, 2015.
- MUELLER, F.; CARTER, C. The “HRM project” and Managerialism: Or why some discourses are more equal than others. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 4, p. 369-382, 2005.
- NEVALAINEN, P. Facing the inevitable? The public telecom monopoly’s way of coping with deregulation. **Business History**, v. 59, n. 3, p. 362-381, 2017.



- NISSLEY, N.; CASEY, A. The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. **British Journal of Management**, v. 13, n. S2, S35-S45, 2002.
- NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Projeto História: **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 10, 1993. (Obra originalmente publicada em 1989)
- NOVAES, L. C. **A Relação Cultura e Desempenho na Embratel Antes e Após a Privatização: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (mestrado em Administração), IAG Escola de Negócios, PUC-Rio.
- OERTEL, S; THOMMES, K. History as a source of organizational identity creation. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1709-1731, 2018.
- OLICK, J. K. **Collective memory: The two cultures**. Sociological theory, v. 17, n. 3, p. 333-348, 1999.
- OLICK, J. K. 'Collective memory': A memoir and prospect. **Memory Studies**, v. 1, n. 1, p.23-29, 2008a.
- OLICK, J. K. From collective memory to the sociology of mnemonic practices and products. In **Cultural memory studies: an international and interdisciplinary handbook** (pp. 151-162). Walter de Gruyter, 2008b.
- OLICK, J. K.; ROBBINS, J. Social memory studies: From "collective memory" to the historical sociology of mnemonic practices. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 105-140, 1998.
- OLIVEIRA, E. Q. de. **Renascem as Telecomunicações. Construção e Operação do Sistema**. São Paulo: Editora Landscape, 2006.
- OLIVEIRA, R. V de. Novo padrão de relações de trabalho e de ação sindical no setor de telecomunicações brasileiro: contribuição ao debate a partir do caso da Paraíba. **Política & Sociedade**, v. 10, n. 18, p. 271-300, 2011.
- OLIVERA, F. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 811-832, 2000.
- ORD, K.; WALKER, D. A.; HUNT, C. R. Privatization and Fiscal Deficits in European Emerging Markets. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 52, n. 11, p. 2585-2594, 2016.
- PACHI, F. F., Filho. **Privatizar para tornar" público": uma análise do discurso sobre a privatização das telecomunicações em jornais**. Campinas, 2008a. Tese (doutorado em Letras), Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas.
- PACHI, F. F., Filho. O passado e a necessidade de ruptura no discurso da imprensa sobre a privatização das telecomunicações. **Revista de Letras**, n. 10, 2008b.
- PACHI, F. F., Filho. A construção do futuro no discurso sobre a privatização das telecomunicações na imprensa. **Línguas & Letras**, v. 16, n. 32, 2015.
- PÁDUA, F. D. de., Júnior. Telecomunicações-quebra do monopólio um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 4, n. 7, p. 81-86, 2002.
- PASSERINI, L. Work ideology and consensus under Italian Fascism. **History Workshop Journal**, v. 8, n. 1, p. 82-108, 1979.

- PASSERINI, L. **Fascism in popular memory: The cultural experience of the Turin working class**. Cambridge University Press, 1987.
- PECI, A. Novo marco regulatório para o Brasil da pós-privatização: o papel das agências reguladoras. **Revista de Administração Pública**, p. 121-35, 1999.
- PEREIRA, J. E., F. A Embratel: da era da intervenção ao tempo da competição. **Revista de Sociologia e Política**, n. 18, p. 33-47, 2002.
- PENNA, P. B. de A., F. **Telecomunicações: o desafio da integração nacional – Embratel 1967-2004**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2009.
- PERKS, R.; THOMSON, A. **The Oral History Reader**. Routledge, 2a edição, 2006. (Obra originalmente publicada em 1998)
- PINA, V.; TORRES, L.; BACHILLER, P. Service quality in utility industries: the European telecommunications sector. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 24, n. 1, p. 2-22, 2014.
- POLLAK, M. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Estudos Históricos**, 2(3): 3-15, 1989.
- POPP, A.; FELLMAN, S. Power, Archives and the Making of Rhetorical Organizational Histories: A stakeholder perspective. **Organization Studies**, p. 0170840619879206, 2019.
- PORTELLI, A. **Death of Luigi Trastulli and Other Stories, The: Form and Meaning in Oral History**. Suny Press, 1991.
- PORTELLI, A.. **The battle of Valle Giulia: the art of dialogue in oral history**. Madison: University of Wisconsin Press, 1997.
- PORTELLI, A. O massacre de Civitella Val di Chiana (Toscana, 29 de junho de 1944): mito e política, luto e senso comum. In: **Usos e abusos da história oral**, v. 2, p. 103-130, 2006. (Obra originalmente publicada em 1998)
- PRATA, J.; BEIRÃO, N.; TOMIOKA, T. **Sergio Motta: o trator em ação. Os Bastidores da Política e das Telecomunicações no Governo FHC**. São Paulo: Geração Editorial, 1999.
- RAMAMURTI, R. (1992). Why are developing countries privatizing? **Journal of International Business Studies**, 23(2), 225-249.
- RAO, R. D.; ARGOTE, L. Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. **European Management Review**, v. 3, n. 2, p. 77-85, 1992.
- RIBEIRO, M. G. M. A USAID e o ensino agrônomo brasileiro: o caso da Universidade Rural do Estado de Minas Gerais. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**, v. 4, p. 453-463, 2009.
- RIBEIRO, R.; GARCIA, M. M.; LAS CASAS, A. L. Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, p. 297-312, 2010.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Sage, 2008.
- RODRIGUES, P. H. A campanha "antiestatização" e o desempenho das principais empresas estatais (1965-1985). **Revista de Administração Pública**, p. 44-73, 1990.
- RODRIGUES, C. H. L.. A Gênese do Neoliberalismo no Brasil: uma análise dos ajustes da SEST (ISBN-ISSN 2177-8345). In: XXIII Encontro

- Nacional de Economia Política. Crise, austeridade e luta de classes: o Brasil em um beco sem saída (ISSN 2177-8345)ISBN/, 2018, Niterói-RJ.
- Anais do XXIII Encontro Nacional de Economia Política.** Niterói-RJ: Sociedade Brasileira de Economia Política ? SEP, 2018.
- ROUSSO, H. A memória não é mais o que era. In M. M. FERREIRA & J. AMADO (Orgs.). **Usos e abusos da História Oral** (8a ed. pp. 43-62). FGV, 2006. (Obra original publicada em 1996)
- ROWLINSON, M.; BOOTH, C.; CLARK, P.; DELAHAYE, A.; PROCTER, S. Social remembering and organizational memory. **Organization Studies**, v. 31, n. 1, p. 69-87, 2010.
- ROWLINSON, M.; HASSARD, J.; DECKER, S. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 250-274, 2014.
- SAMWAYS, D. T. Conhecer o inimigo é preciso: o Serviço Nacional de Informações e a comunidade de informações na ditadura civil-militar brasileira. **Revista Angelus Novus**, p. 83-102, 2013.
- SCHMITT, C. The diffusion of privatization in Europe: Political affinity or economic competition?. **Public Administration**, v. 92, n. 3, p. 615-635, 2014.
- SCHUDSON, M. Lives, laws, and language: Commemorative versus non-commemorative forms of effective public memory. **Communication Review (The)**, v. 2, n.1, 3-17, 1997.
- SCHUMAN, H.; SCOTT, J. Generations and collective memories. **American Sociological Review**, p. 359-381, 1989.
- SCHWARTZ, B.; SCHUMAN, H. History, commemoration, and belief: Abraham Lincoln in American memory, 1945-2001. **American Sociological Review**, v. 70, n. 2, p.183-203, 2005.
- SEM AUTOR. WorldCom tem de ficar com a Embratel até 2003. Folha de S. Paulo, São Paulo, 27 de junho de 2002. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u50164.shtml>
- SHEFTTEL, A.; ZEMBRZYCKI, S. Who's afraid of oral history? Fifty years of debates and anxiety about ethics. **The Oral History Review**, v. 43, n. 2, p. 338-366, 2016.
- SHOPEL, L. "Insights and Oversights": Reflections on the Documentary Tradition and the Theoretical Turn in Oral History. **The Oral History Review**, v. 41, n. 2, p. 257-268, 2014.
- SIQUEIRA, E. **Telecomunicações: Privatização ou Caos**. São Paulo: Telepress Editora, 1993.
- SIQUEIRA, S. de S. Instituições e privatização: uma análise do programa brasileiro de desestatização. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 4, 2008.
- SILVA, J. A. de A. **histórias para a História**. São José dos Pinhais: Editel, 1990.
- SILVA, J. A. de A. O Estado é incompetente. In E. SIQUEIRA (Ed) **Telecomunicações: Privatização ou Caos**, pp. 85-90, São Paulo: TelePress Editora, 1993.
- SILVA, R. N. S.; GASSENFERTH, W.; DA SILVA, F. O Impacto da Cultura sobre o Sistema de Controle Gerencial: uma análise de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 2, p. 35-60, 2008.

- SILVESTRE, B.; HALL, J.; MATOS, S.; FIGUEIRA, L. A. Privatization of electricity distribution in the Northeast of Brazil: The good, the bad, the ugly or the naïve? **Energy Policy**, v. 38, n. 11, p. 7001-7013, 2010.
- ŚLIWA, M. Learning to listen: an organizational researcher's reflections on 'doing oral history'. **Management & Organizational History**, v. 8, n. 2, p. 185-196, 2013.
- SMITH, A.; RUSSELL, J. Toward polyphonic constitutive historicism: a new research agenda for management historians. **Management & Organizational History**, v. 11, n. 2, p. 236-251, 2016.
- SUDDABY, R.; CORAIOLA, D.; HARVEY, C.; FOSTER, W. History and the micro-foundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 2019.
- SUDDABY, R.; FOSTER, W. M. History and organizational change. **Journal of Management**, v. 43, n.1, p. 19-38, 2017.
- SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; QUINN-TRANK, C. Rhetorical history as a source of competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 27, p. 147-173, 2010.
- TAROZZI, M. **O que é a Grounded Theory?** Petrópolis, Vozes, 2011.
- TELEBRASIL, REVISTA. Caderno Especial, Debate II. p. IX, Jan/Fev, 1987.
- TELEBRASIL, REVISTA. Apelo à união e ao trabalho na posse da diretoria da Embratel. Conjuntura. p. IX, Nov/Dez, 1987.
- TELEBRASIL, REVISTA. Confie em quem tem mais de 30 anos. Capa. Set/Out, 1995.
- TELEBRASIL, 2018.  
[http://www.telebrasil.org.br/newsletter/019\\_11ano.html](http://www.telebrasil.org.br/newsletter/019_11ano.html)
- TELETIME, 2018. <http://teletime.com.br/27/07/2018/privatizacao-20-anos-muitos-acertos-uma-grande-divida-e-a-falta-de-protagonismo/>
- THOMSON, A. Four Paradigm Transformations in Oral History. **The Oral History Review**, v. 34, n. 1, p. 49-70, 2007.
- MARQUIS, C.; TILCSIK, A. Imprinting: Toward a multilevel theory. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 195-245, 2013.
- ÜSDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: History in organisation studies. **Business History**, v. 46, n. 3, p. 321-330, 2004.
- VELASCO, L. Privatização: Mitos e Falsas Percepções. **A Economia Brasileira nos anos 90**. Orgs. Fábio Giambiagi e Maurício Mesquita. BNDES, 1999.
- VIANNA, G. **Privatização das Telecomunicações**. Rio de Janeiro: Notrya, 2. Ed., 1993
- VILHENA, R. M. de P. **Impactos causados pela privatização no ambiente de trabalho, relações interpessoais e perfil profissional: o caso Embratel**. Rio de Janeiro, 2001. 170 fl. Dissertação (mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- VILLAR, Carolina Bernardes Paula. **Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel**. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (mestrado em Administração) – IAG/ Escola de Negócios, PUC-Rio.

- WADHWANI, R. D.; SUDDABY, R.; MORDHORST, M.; POPP, A. History as organizing: Uses of the past in organization studies. 2018. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, 2018.
- WALSH, J. P., & UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n1, p. 57-91, 1991.
- WANDERLEY, S.; BARROS, A.; COSTA, A. D. S. M. da.; CARRIERI, A. de P. Caminhos e percursos da História em Administração: um chamado à reflexão sobre o tempo e a construção do presente. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 832-851, 2016.
- WANG, L.; JUDGE, W. Q. Managerial ownership and the role of privatization in transition economies: The case of China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 479-498, 2012.
- YATES, J. Understanding historical methods in organization studies. **Organizations in time: History, theory, methods**, p. 265-283, 2014.
- YBEMA, S. The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. **Organization**, v. 21, n. 4, p. 495-513, 2014.
- ZALD, Mayer N. Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 513-528, 1993.
- ZERUBAVEL, E. Social memories: Steps to a sociology of the past. **Qualitative Sociology**, v. 19, n. 3, p. 283-299, 1996.

## APENDICE I

### Carta-convite

Rio de Janeiro, agosto de 2020

Olá!

Meu nome é Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho e estou no 4º ano do doutorado em administração do IAG da PUC-Rio, com orientação da profa. Alessandra de Sá Mello da Costa. Agradeço imensamente a sua (possível) participação na minha tese! Trabalhei na Embratel de 2000 a 2006 e guardo boas recordações e amigos de lá.

Minha pesquisa aborda a privatização da Embratel sob uma perspectiva histórica e utilizo o método da História Oral para entender como as pessoas vivenciaram esse marco histórico para a empresa e para o país. Como a privatização modificou a sua carreira e a sua vida? Que mudanças presenciou na empresa? Que efeitos acha que teve para os empregados, para a empresa e para o país? Essas são as questões que norteiam minha pesquisa. O título provisório da tese é “Uma História Oral da Embratel”.

Gostaria de lembrar que a participação na pesquisa demanda um certo tempo e planejamento, por isso esclareço abaixo como se dará essa participação.

**O que será abordado:** abordo três temas gerais: (1) a sua história de vida, incluindo sua origem, família e sua socialização; (2) a sua carreira/vivência na Embratel, com ênfase nas suas mudanças de área, na vivência com os colegas, na ética de trabalho, bem como na cultura da empresa e nas fases pela qual ela passou, de acordo com a sua visão, e (3) a privatização *per se*, como ela se deu, suas percepções na época e agora, as percepções de outros empregados na época, e o que a privatização representou para você, para a empresa, para o setor e para o país.

**Como será a participação:** as sessões de História Oral costumam ser bastante longas, podendo durar de 1 a 4 horas de conversa entre pesquisador e participante, muitas vezes necessitando de mais de 1 sessão. Dependendo do

tempo disponível de cada pessoa, cada tema pode render até uma sessão inteira. Ou seja, se possível, seria adequado reservar 3 encontros em dias diferentes para discorrer sobre cada tema, já que cada encontro pode durar, em média, 2 horas. Claro que há a possibilidade de todos os temas serem discutidos em 1 dia, no que dependerá da disponibilidade de tempo de cada pessoa e de sua capacidade de síntese. Em tempos de pandemia, esses encontros serão virtuais, através da plataforma Zoom.

**O que será feito com o conteúdo das sessões:** nossos encontros serão gravados no próprio Zoom e os áudios posteriormente transcritos por um terceiro pesquisador contratado. As transcrições ficarão disponíveis para o entrevistado, caso haja interesse em lembrar ou mesmo verificar o que foi dito. É bom enfatizar que as transcrições inteiras não constarão do documento final da minha tese, apenas trechos selecionados como exemplos que suportem a minha análise feita sobre um conjunto de encontros com pessoas diferentes.

**Anonimato:** de forma geral, os nomes completos de todos os participantes serão listados na minha tese, bem como a identificação de trechos da conversa. Caso deseje anonimato, é só indicar logo abaixo. Outra opção é permitir a sua identificação desde que eu solicite autorização de todos os trechos da conversa que serão citados na tese, escolhendo quais serão identificados com seu nome e quais não.

**Documento final da tese:** a tese ficará disponível na biblioteca *online* da PUC-Rio. Caso tenha interesse em recebê-la por email, é só indicar logo abaixo.

**Usos posteriores do conteúdo das conversas:** há a possibilidade de disponibilizar o conteúdo das conversas para outros pesquisadores do departamento de administração da PUC-Rio, para pesquisas futuras. Caso tenha interesse, é só marcar no quadro abaixo.

Vale lembrar que a participação na pesquisa é voluntária e se você decidir não participar ou desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mais uma vez, meu muito obrigada por esse primeiro contato. Caso deseje participar, também serei eternamente grata pela generosidade em me dispor de seu tempo, em me contar suas histórias e impressões sobre a Embratel. Peço a gentileza de preencher os campos do quadro a seguir antes dos nossos encontros virtuais.

Nome completo:	
Data de nascimento:	
Local de nascimento:	
Formação acadêmica (curso e instituição):	
Data de ingresso na Embratel:	
Áreas onde atuou e respectivos cargos (se possível, por período):	
Data de saída da empresa:	
Cargo e empresa atuais:	
Gostaria de obter uma cópia da sua transcrição?	
Gostaria de receber um email com a tese na íntegra, quando esta for defendida?	
Gostaria de manter anonimato?	
Gostaria de autorizar o uso de cada trecho da conversa que porventura apareça na tese?	
Gostaria de disponibilizar o conteúdo das conversas para outros pesquisadores do departamento de administração da PUC-Rio, para eventuais pesquisas futuras?	

Obrigada!

Patricia.

[ayumihodge@gmail.com](mailto:ayumihodge@gmail.com)

[ayumihodge@phd.iag.puc-rio.br](mailto:ayumihodge@phd.iag.puc-rio.br)

cel. 98855-7880



## APENDICE II

### Roteiro de entrevista

#### AGRADECIMENTOS

Agradecer a participação do entrevistado na tese. Explicar mais uma vez o objetivo da pesquisa: levantar e entender a experiência pessoal de empregados sobre a Embratel e a sua privatização, elaborando a interseção dessa experiência com a memória e a história. A história de um processo que vai além da simples venda de uma empresa, mas que marca um momento específico no setor e no país. Mais uma vez (porque já feito durante o 1º. contato com o entrevistado), explicitar a possibilidade de realização de 3 entrevistas e os temas de cada uma.

#### BUROCRACIA DA PESQUISA

- 1) Explicar que a entrevista será gravada e transcrita, e posteriormente enviada ao entrevistado, caso haja interesse.
- 2) Como o entrevistado gostaria de ser identificado na pesquisa: com seu próprio nome, com um pseudônimo.
- 3) Uso das informações: se autoriza o uso do relato para a pesquisa da entrevistadora e, posteriormente, para outros pesquisadores ou se prefere autorizar o uso apenas de partes da entrevista, combinadas à medida que a pesquisadora retire trechos específicos para incluí-los na tese (ver formulário de história oral).

#### **Tópicos guia**

##### 1. História de vida

###### 1.1. Socialização

- 1.1.1. Família, amigos, religião
- 1.1.2. Posição econômica da família
- 1.1.3. Cultura política e profissional regional e da geração/ acontecimentos políticos, sociais, nacionais e internacionais de relevância na juventude
- 1.1.4. Formação intelectual e profissional (colégio, faculdade, figuras marcantes, influências)

###### 1.2. Escolha profissional

- 1.2.1. Motivações
- 1.2.2. Status social de sua profissão à época
- 1.2.3. Valores profissionais/ ética de trabalho

##### 2. Trajetória profissional

###### 2.1. Empresas por onde trabalhou antes da Embratel

- 2.1.1. Como eram os valores de trabalho na época
- 2.1.2. Como a Embratel/telecomunicações eram vistos na época
- 2.2. Ingresso na Embratel
  - 2.2.1. Como ingressou e por que
  - 2.2.2. Áreas por onde trabalhou/ promoções
  - 2.2.3. Tipo de trabalho
  - 2.2.4. Inclusão em grupos dentro da empresa/ ser mulher? Civil? Militar?
  - 2.2.5. Valores de trabalho/ ambiente de trabalho
  - 2.2.6. Qual o status de se trabalhar na Embratel na época? Imagem da empresa pra fora e pra dentro?
- 2.3. A história da Embratel
  - 2.3.1. Relação com os militares
  - 2.3.2. Relação com a Telebrás
  - 2.3.3. Relação com as teles
  - 2.3.4. Fases da empresa (militar, política, preparação para a privatização)
  - 2.3.5. Cultura da empresa (por fase) / valores organizacionais
  - 2.3.6. Personalidades marcantes/ grupos na empresa
  - 2.3.7. Marcos do setor (criação da empresa, criação da Telebrás, Código Nacional de telecomunicações (lei 4.117), reserva de mercado equipamentos de telecomunicações (portaria 661/1975), contratações, redemocratização política, saída dos militares, lei das licitações (8666), inovações tecnológicas, convergência, internet (projeto ciranda), celular lei mínima de 1996, Lei Geral das Telecomunicações-1997)
- 3. Privatização
  - 3.1. Mudanças pessoais
    - 3.1.1. Em que área estava trabalhando
    - 3.1.2. Expectativas pessoais e dos colegas
    - 3.1.3. Como reagiu
    - 3.1.4. Como os outros reagiram
    - 3.1.5. O que mudou na carreira
    - 3.1.6. Em que projeto/ área se envolveu
  - 3.2. Mudanças na Embratel e no país
    - 3.2.1. O que mudou na empresa/ nos valores organizacionais/ relações entre empregados/ treinamento/ compras/ tomada de decisão
    - 3.2.2. Quais os impactos concretos para a empresa
    - 3.2.3. Como avaliou na época a privatização para a empresa e para o país?
    - 3.2.4. Como avalia hoje?
    - 3.2.5. Avaliar mudança de serviço público para serviço privado
    - 3.2.6. Impactos nas profissões? Engenharia? Economia? Administração?
    - 3.2.7. O que perdurou na empresa?
    - 3.2.8. Mudou o status de ser funcionário da empresa?
    - 3.2.9. Imagem da empresa?

## APENDICE II

### Marcos do setor de Telecomunicações no Brasil

No.	Data	Marco
1	05/ 1961	<b>Criação do CONTEL</b> (Conselho Nacional de Telecomunicações no governo de Jânio Quadros, para assessorar na regulamentação de um novo sistema de telecomunicações, tendo o Estado como propulsor direto do desenvolvimento do setor (Cavalcante, 2009). O Conselho era composto por militares, por indicados dos grandes partidos políticos e por indicados de ministros, além do diretor da Embratel. Dentre suas responsabilidades incluíam-se: a promoção e coordenação “do desenvolvimento das telecomunicações, bem como a constituição, organização, articulação e expansão dos serviços públicos de telecomunicações” (Brasil, 1962, art. 29); a fiscalização do setor (das concessões, autorizações e permissões), o estabelecimento de normas contábeis, administrativas e técnicas; o estudo das tarifas a serem pagas pelos serviços concedidos; a cooperação em relação ao desenvolvimento do ensino técnico profissional do setor e o estímulo à indústria nacional de equipamentos de telecomunicações
	Fevereiro de 1962	<b>Decreto nº. 13.186</b> - Encampação da Companhia Telefônica Nacional (CTN), subsidiária local da norte-americana ITTC (International Telephone And Telegraph Corporation) pelo então governador do Rio Grande do Sul, Leonel Brizola
	Março de 1962	<b>Decreto nº 940 de 1962</b> do governador da Guanabara, Carlos Lacerda, declarando de utilidade pública para fins de desapropriação todos os bens da Companhia Telefônica Brasileira (CTB). <b>O Decreto nº 814 de 1962</b> executou logo a seguir a intervenção federal na CTB com o argumento de que os serviços interestaduais dependiam da eficiência dos serviços locais e que estes eram deficientes na área de concessão da companhia (BRASIL, 1962). As disputas entre o governo federal e os governos estaduais para controle das telecomunicações continuaram, sendo levadas, no caso da CTB, à justiça para deliberação sobre a legalidade da intervenção, sendo Carlos Lacerda derrotado na sua luta pelo controle da CTB, criando, em 24 de dezembro de 1962, a Lei estadual nº 263, criando a Companhia Estadual de Telefones – CETEL (cobrindo toda a região que não era atendida pelo serviço automático da CTB, como a Ilha do Governador, Barra da Tijuca, Jacarepaguá e Zona Oeste). A CTB continuou sob intervenção federal, somente em 1966 foram completadas as negociações para sua compra, ficando a recém-criada EMBRATEL (1965) como principal acionista
2	27/08/1962	<b>Lei 4.117 - Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações</b> (lei regulamentada pelo decreto no. 52.026, de 20 de maio de 1963), durante o governo de João Goulart. Estabeleceu as regras para a criação do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT), constituindo a base pela qual os serviços de telecomunicações se executariam, por meio de troncos e redes contínuos. O SNT era particularmente importante para os objetivos de integração e segurança nacionais, na medida em que permitia a interligação dos diversos estados e do país com o exterior. Estabeleceu o papel da União como mantenedora e exploradora dos

No.	Data	Marco
		serviços dos troncos do SNT e fiscalizadora dos serviços estaduais e municipais. Estabeleceu a criação do CONTEL, ligado à Presidência da República. Estabeleceu a criação de uma empresa pública responsável pela operação dos troncos do SNT – a Embratel, inaugurando a presença da União na execução de serviços de telecomunicações, especificamente nos interestaduais e internacionais. Estabeleceu a constituição de uma fonte de recursos financeiros para o setor, o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT)
	18/11/1963	<b>Decreto no. 52.859</b> , ainda no mandato de João Goulart, colocava a Embratel como responsável por implantar uma infraestrutura de telecomunicações que permitisse atender às demandas do país; garantir oferta de serviços de alta qualidade e grande confiabilidade para telefonia pública e privada, telex, telegrafia, transmissão de dados, fac-símile, programas de radiodifusão sonora de alta fidelidade e transmissão de programas de televisão em preto-e-branco e em cores; introduzir o sistema de discagem direta à distância na telefonia pública nacional; dotar o país de um sistema de comunicações avançado que dispusesse de canais com o exterior em número e quantidade compatíveis com as suas necessidades. O Plano ainda definia o sistema básico de micro-ondas que com poucas modificações, seria implementado pela Embratel entre 1967 e 1972.
	16/09/1965	<b>Criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, marcando a intervenção direta do Estado no setor</b>
	26/03/1966	<b>Firmado o contrato de compra da CTB pela Embratel</b> , significando a estatização de dois terços do sistema telefônico brasileiro
	24/01/1967	<b>Aprovada a Constituição Federal</b> , que enunciou a competência da União para “explorar diretamente ou mediante autorização ou concessão, os serviços de telecomunicações.”
	25/02/1967	<b>Decreto lei no. 200, reforma administrativa que criou o Ministério das Comunicações</b> , quando a Embratel passou então a se vincular a essa pasta
	Março de 1967	<b>Aquisição da divisão paranaense da Companhia Telefônica Nacional (CTN), subsidiária da International Telegraph Telephone (ITT)</b>
	1968 a 1972	<b>Milagre econômico</b> , que incluiu vultuosos investimentos públicos em obras de infra-estrutura, além de condições internacionais extremamente favoráveis. As empresas estatais assumiram um papel estratégico na expansão da economia
	Fevereiro de 1969	<b>Inauguração da Estação Terrena de Tanguá</b> – começo da utilização regular das comunicações por satélite no Brasil
3	11/07/1972	<b>Lei no. 5.972 – Criação da Telebrás</b> , com o objetivo de planejar e coordenar as atividades das telecomunicações no país e para isso incorporou quase que a totalidade das quase mil concessionárias que existiam no Brasil para explorar os serviços telefônicos, criando um sistema composto por 27 operadoras estaduais e uma de longa distância. Década de 1970 conhecida como os anos de ouro do sistema Telebrás (Wohlers, 1994 apud Cavalcante, 2009)
	2/08/1972	<b>Embratel, até então uma empresa pública, foi transformada em sociedade de economia mista, e pouco depois se tornou subsidiária da Telebrás.</b>
4	1974	<b>II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento)</b> , tentativa do Governo Geisel de enfrentar a crise econômica mundial investindo em setores-

No.	Data	Marco
		chave da economia.
5	15/08/1975	<b>Portaria no. 661</b> , do Ministro das Comunicações Euclides Quandt de Oliveira, que estimulava a criação de um polo de pesquisa e fabricação de centrais de comutação de telefonia nacionais. A portaria previa a gradual nacionalização dos equipamentos de comutação telefônica, aproveitando-se de um momento de mudança tecnológica e possibilitando o desenvolvimento de uma indústria de equipamentos controlada por capitais brasileiros (Embratel, 1998, p. 74). “As diretrizes indicavam a necessidade de formação de empresas nacionais que produzissem as duas tecnologias e a elas seria reservado 40% do mercado de centrais de comutação” (Cavalcante, 2009, p. 45). O que ocorreu foi que Ericsson, NEC e ITT-SESA foram vencedoras da licitação sobre a tecnologia a ser utilizada e nunca transferiram a tecnologia para o grupo nacional a ser criado. Essas empresas acabaram por constituir <i>joint ventures</i> com grandes grupos nacionais, como Hering, Grupo Monteiro Aranha e Atlantica Boa Vista.
	1976	<b>Criação do CPqD</b> (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Telebrás) – para criar tecnologia nacional
	10/06/1978	<b>Portaria no. 622, pelo Ministério das Comunicações</b> , que regulamentou a política de compras das empresas do Sistema Telebrás. O objetivo era garantir o desenvolvimento autônomo e reduzir os custos de produção das indústrias brasileiras, menos dependente de importações.
	8/1/1979	<b>Criação da SEI – Secretaria Especial de Informática (decreto no. 84.067)</b> , que passou a controlar a importação de equipamentos eletrônicos digitais, impondo uma reserva de mercado.
	Junho de 1980	<b>Determinação da Secretaria Especial de Controle das Estatais (SEST, criada em dez/1979) de controlar os gastos das empresas públicas com vistas à correção do desequilíbrio financeiro do Tesouro Nacional – redução de 15% dos investimentos</b>
	17/01/1981	<b>Decreto-Lei 1.859</b> – determinação para que todos os recursos pertencentes ao Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND), entre os quais o Fundo Nacional de Telecomunicações, passassem a se constituir em recursos ordinários do Tesouro Nacional, sem vinculação a órgão ou programa específico.
	1981	<b>Portaria n. 215</b> , no governo de João Figueiredo, definiu a tecnologia a ser usada para centrais de comutação (a CPA-T), dividiu regionalmente os mercados para cada fornecedora e estipulou que, ao ser viabilizada a central digital Trópico, pelo CPqD, esta deveria ser usada pelo sistema nacional, porém não mais com a reserva de mercado de 100%, estabelecida em 1975, mas sim de apenas 50% (Cavalcante, 2009, p. 48)
	Agosto de 1982	<b>Lançamento do projeto Ciranda</b> -primeira comunidade informatizada do Brasil (com 2000 empregados). O principal objetivo do projeto era estimular e difundir o contato com essa nova tecnologia, promovendo uma forma de treinamento de pessoal a partir do uso doméstico do microcomputador.
	1983 e 1984	<b>Movimento Diretas Já</b>
	Junho de 1983	<b>Decreto-Lei no. 2.036</b> – cerceou a liberdade das estatais federais, obrigando-as a reduzir os níveis salariais de seus empregados.
	29/10/1984	Lei n.º 7.232 que estabelece a Política Nacional de Informática, com enquadramento dos teleequipamentos na Lei - visando a estimular o desenvolvimento da indústria de informática no Brasil através do estabelecimento de uma reserva de mercado para as empresas de capital

No.	Data	Marco
		nacional. (Cavalcante, 2009)
	Constituição de 1988	<b>Manutenção do monopólio estatal nas telecomunicações com a Constituição</b> , devido à conjugação de esforços dos chamados grupos progressistas com aqueles ligados ao setor militar e à Doutrina de Segurança Nacional.
	8/11/1988	<b>Portaria 525</b> – quebra do monopólio da EBT quanto aos serviços de dados, podendo as teles locais competir nessa área (Ciro Mendonça)
	30/11/1989	<b>Inaugurada a telefonia móvel, sob a responsabilidade da Embratel.</b>
	06/06/1990	<b>Minfra (Ministério de Infraestrutura, onde agora as comunicações estavam lotadas)</b> baixou a portaria no. 702, extinguindo a reserva geográfica de mercado que beneficiava exclusivamente as empresas nacionalizadas, com o objetivo de ampliação do mercado e o estímulo à competição entre as estatais.
	19/11/1992	<b>Reforma ministerial com a volta do Ministério das Comunicações, cabendo à pasta das Comunicações. es a responsabilidade sobre as telecomunicações, sendo o escolhido o senador piauiense Hugo Napoleão.</b>
	15/08/1995	<b>Emenda constitucional no. 03-A/95</b> (depois aprovada como Emenda Constitucional no.8), que alterou o inciso XI do art. 21 da Constituição Federal, <b>quebrando legalmente o monopólio da Telebrás)</b> e <b>elaboração do PASTE</b> (Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal) - Quebra do monopólio estatal nas telecomunicações e desestatização do setor
	19/07/96	<b>Lei n.º 9.295 - Lei Mínima</b> – possibilita e regulamenta exploração privada de serviços considerados <b>não essenciais</b> , como a telefonia celular, de satélites e dos serviços via satélite, comunicação de dados e serviços de valor adicionado. Exigia que o capital estrangeiro não ultrapassasse 49% do capital votante das empresas, embora, após 3 anos da venda, houve a liberação desse limite.
	Abril de 1997	Utilização de serviços de consultoria para credibilidade internacional e analisar as condições efetivas em que a venda pudesse ser estabelecida, gerando as <b>“Diretrizes Gerais para a abertura do setor de telecomunicações no Brasil”</b>
	Julho de 1997	<b>Lei Geral das Telecomunicações (LGT)</b> que substitui o Código Nacional de Telecomunicações de 1962 – exceto em relação à radiodifusão
	Outubro de 1997	<b>Criação da Anatel</b> , com funções de planejamento, fiscalização e normatização dos serviços de telecomunicações
	Abril de 1998	<b>Criação do Plano Geral de Outorgas pela Anatel</b> , preparando a venda das companhias estatais ao classificar geograficamente as áreas de concessão (3 operadoras regionais de telefonia fixa, oito de telefonia celular regional e Embratel no âmbito nacional).

## APENDICE IV

### Presidentes da Embratel

<b>Período</b>		<b>Governos</b>	<b>Presidente da Embratel</b>
27/09/1965 07/04/1967	a	Humberto de Alencar <b>Castelo Branco</b>	Dirceu de Lacerda Coutinho
07/04/1967 18/08/1972	a	Artur da <b>Costa e Silva</b> Emílio <b>Médici</b>	Francisco Augusto de Souza Gomes Galvão
18/08/1972 27/03/74	a	Emílio <b>Médici</b>	Iberê Gilson
27/03/74 06/04/1979	a	Ernesto <b>Geisel</b>	Haroldo Corrêa de Mattos
06/04/1979 30/04/1985	a	João <b>Figueiredo</b>	Helvécio Gilson
30/04/1985 13/11/1987	a	José <b>Sarney</b>	Pedro Jorge Castello Branco Sampaio
13/11/1987 14/05/1990	a	José <b>Sarney</b>	José Eugênio Guisard Ferraz
14/05/1990 17/12/1992	a	Fernando <b>Collor de Mello</b>	Carlos de Paiva Lopes
17/12/1992 17/02/1995	a	<b>Itamar</b> Franco	Renato Bayma Archer da Silva
17/02/1995 29/11/2002	a	Fernando Henrique Cardoso ( <b>FHC</b> )	Dilio Sergio Penedo
2002 31/07/2004	a	<b>FHC/</b> Luiz Inácio <b>Lula</b> da Silva	Jorge Luiz Rodriguez (MCI/Worldcom)
31/07/2004 29/01/2008	a	Luiz Inácio <b>Lula</b> da Silva	Carlos Henrique Moreira
29/01/2008 -		Luiz Inácio <b>Lula</b> da Silva/ <b>Dilma</b> Rouseff/ Michel Temer/ Jair Bolsonaro	José Formoso Martínez (Telmex)

Fonte: Embratel (1998)