

**CULTURA E DESENVOLVIMENTO NA EMBRATEL: HISTÓRIA DA FORMAÇÃO
IDENTITÁRIA DO SUJEITO “EMBRATELINO” – (1980-1989)**

JOSÉ MAURIENE ARAÚJO FELIPE

Mestre em História pela UFES

MÁRCIA BARROS FERREIRA RODRIGUES

Doutora em História e Professora do PPGHis/UFES

RESUMO: Investiga-se a importância da cultura como fator de relevância para o desenvolvimento organizacional da Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL. Reconhece-se que o intercâmbio entre História e Antropologia é fundamental como base interdisciplinar, proporcionando uma nova abordagem em torno da relação cultura e desenvolvimento. A partir desta perspectiva, estuda-se a cultura organizacional da EMBRATEL, levando-se em consideração os dados levantados sobre a formação identitária do sujeito “embratelino”, permitindo assim o desvendar da construção de sua identidade. Conclui-se que a Doutrina Desenvolvimentista de Segurança e Integração Nacional, durante o regime militar do período 1964-1985, contribuiu decisivamente para que os “embratelinos” se tornassem disciplinados o bastante para garantir o cumprimento da missão da EMBRATEL na conturbada década de 1980.

Palavras chave: Cultura, história empresarial e desenvolvimento socioeconômico.

ABSTRACT: It investigates the relevance of culture as an important agent for developing the Brazilian Company of Telecommunications (EMBRATEL). Based on that, we recognize that relationship between History and Anthropology is fundamental as an interdisciplinary background. It can approach new perspectives related to the culture and development connections. This paper aims to analyze the EMBRATEL organizational culture. The data collect for identifying the making of employee known as “embratelino” was based on Company

documents and eight interviews. So it was disclosed that the military Developing Ideology of National Integration and Security (period of 1964-1985) contributed to define the “embratelino” remarkable identity. It lets us know that EMBRATEL was successful in 1980s because of its employees’ culture.

Key words: Culture, business history, socioeconomic development.

A história social tem suas raízes fincadas no movimento dos *Annales*¹, que na primeira metade do século XX marcou o início e constituição da História Nova. Esta se posicionou contra uma historiografia essencialmente factual, de caráter elitista, e em seu lugar propôs o que no dizer de Castro (1997: 45-46) se desenvolveria como “[...] história-problema, viabilizada pela abertura da disciplina às temáticas e métodos das demais ciências humanas, num constante processo de alargamento de objetos e aperfeiçoamento metodológico.”

Para a formação de novos problemas, novas abordagens e métodos nas pesquisas dessa história-problema, a interdisciplinaridade seria, no entanto, necessária e serviria de base, possibilitando assim estender a pesquisa histórica para dentro da “[...] vaguidão oportuna da palavra social.” Era o surgimento da história como ciência social, que no decorrer das décadas de 1950 e 1960 se constituiria especificamente enquanto “história social” evoluindo no bojo de profundas transformações políticas, econômicas e sociais que marcariam todo o século XX.

Dentro dessa perspectiva, Castro enfatiza que “[...] a história social passa a ser encarada como reafirmação do princípio de que, em história, todos os níveis de abordagem estão inscritos no social e se interligam.” Tal possibilidade permite afirmar-se que o encontro entre história e antropologia seria inevitável. “Esta aproximação [...] levaria a história social, em sentido estrito, a privilegiar progressivamente abordagens sócio-culturais sobre os enfoques econômico-sociais” predominantes desde a década de 1970.

O intercâmbio entre história e antropologia se tornaria cada vez mais crescente, por que não dizer, mais atraente. Essa relação interdisciplinar se fortificaria a ponto de levar os próprios historiadores a reconhecerem publicamente a influência de nomes tais como Claude Lévi-Strauss, Victor Turner, Mary Douglas, Marshall Sahlins e, de modo muito particular, Clifford Geertz. Em Biersack (2001: 97-130), a antropologia social e interpretativa deste último assume o *status* de plataforma onde e a partir da qual é desenvolvido um ensaio baseado no pressuposto de que a

história social significa, entre outras coisas, a utilização de abordagens simbólicas na história. A sentença “História local”, uma clara paráfrase ao “Saber local” de Geertz, é utilizada pela historiadora para sugerir o estudo de um saber local nos moldes históricos. Essa *história local*, no entanto, está relacionada com outros níveis, ou seja, com uma história regional, uma história nacional e assim por diante.

Cultura e Desenvolvimento

Tanto no que diz respeito ao desenvolvimento quanto ao subdesenvolvimento de uma sociedade, ou organização, os termos *cultura* e *desenvolvimento* nunca estiveram tão associados nas discussões de antropólogos, sociólogos e cientistas sociais da atualidade². Essas discussões, porém, não estão restritas ao universo interdisciplinar em que esses três tipos de profissionais das ciências humanas atuam, mas se estendem também a outras áreas afins, entre as quais a história se destaca como ativista e participante.

Nas discussões atuais sobre o intercâmbio entre história e antropologia, Zenha (1999: 83-85) pontua que “Neste fim de milênio, o campo da historiografia diversificou-se.” Para ela, as questões em torno de divisões das formas de produção e transmissão do conhecimento e de valores de julgamento morais partiram dos próprios historiadores. Estes, ao desfecharem suas críticas, deram início a um “[...] movimento bélico de repolitização da história[...]”, postura que permite uma aproximação maior entre sujeito e objeto de estudo. Para reforçar mais ainda a percepção desse *movimento bélico* em prol da diversificação nas pesquisas históricas do final de milênio, a historiadora relembra que “Já há algum tempo, em muitos estudos, a antropologia e a história reuniram-se e, por meio do diálogo entre culturas e histórias muito diferentes, tornou-se possível ao homem reinventar-se.”

No ensejo desse contexto, é importante citar que atualmente existe uma certa demanda na produção historiográfica denominada de “história empresarial”, que tem por base a história socioeconômica e mantém uma relação interdisciplinar com a antropologia sociocultural, mais especificamente conhecida como *cultura organizacional*. Para exemplificar essa corrente, é mister lembrar o ensaio de Lobo (1997: 217), que pondera sobre o seguinte pressuposto: “Um tema novo na história empresarial é o da cultura específica desse setor. Essa tendência segue a da

história em geral, preocupada com cultura popular, cultura operária, sua identidade, suas relações com a cultura como um todo.”

Dentro da perspectiva de reinvenção do homem, pressupõe-se que ele esteja em permanente revolução e evolução, enquanto ser ocupado e preocupado com o seu desenvolvimento social, político e econômico. A questão da relação entre esse desenvolvimento do ser humano e a sua cultura permite se reportar às preocupações socioculturais weberianas levantadas por Landes (2002: 39), que passou a defender a seguinte tese: “Max Weber tinha razão. Se a história do desenvolvimento econômico nos ensina alguma coisa é que quase toda a diferença está na cultura.” Desenvolvimento econômico, que é aderente a desenvolvimento sociopolítico, contrapõe-se a subdesenvolvimento (econômico e sociopolítico, também). Se cultura é fator importante para o desenvolvimento de um povo, isto quer dizer que civilização, no significado eurocêntrico do termo, está intimamente associada a desenvolvimento. Neste sentido, povo civilizado opõe-se a povo subdesenvolvido, inculto, primitivo, do ponto de vista da civilização européia.

Antes de entrar diretamente no debate muito atual em torno das relações entre cultura e desenvolvimento, propõe-se, a seguir, uma breve reflexão em torno do conceito histórico de civilização.

As grandes navegações, as descobertas de novos mundos colocaram os europeus diante e em contato com outros povos, diferentes na cor da pele, na estatura e, sobretudo, na diversidade de suas falas, imaginário religioso, usos e costumes. Povos de procedências e procedimentos tão diversos, diferentes dos seus, deram aos europeus a idéia de que se tratava de seres primitivos, pagãos, sem cultura. Tratava-se, portanto, de seres não civilizados de acordo com os padrões da então autodenominada civilização européia. Dado o rigor dos limites deste artigo³, não se permite um aprofundamento sobre o processo da construção de um saber voltado para a cultura e civilização européia e seu domínio ou hegemonia sobre povos não europeus. Isso, porém não impede de citar a defesa de Zenha (1999: 72-73) sobre o fato de que a “[...] história do século XVIII se construiu em torno da *civilização*”, esclarecendo ainda que essa palavra⁴ “[...] implica o poder de civilizar o outro, julgado incapaz de se civilizar por si mesmo.” Para Zenha, a dicotomia *civilizado* versus *primitivo* faria parte de uma “[...] classificação dos povos no interior do conjunto maior de uma humanidade que caminhava em direção à Civilização.” Isso teria ocorrido durante um longo tempo e contribuiu para com a manutenção de um pressuposto que

permitiu a delimitação de duas áreas separadas de saber: a antropologia (no seio da qual a etnologia se preocuparia com o estudo das sociedades “primitivas”, sem história) e a história (cujo objeto de conhecimento seria a “história das civilizações”).

No Brasil, os estudos sobre a distinção entre *cultura* e *civilização* como formas diversificadas para a análise do processo de transformação de uma sociedade surge com Almir de Andrade, considerado por Oliveira (1982: 43-46) como “[...] pertencente ao quadro de doutrinadores do regime de 1937. As formulações desse autor abrem espaço para o estudo das relações entre a cultura e a política no espectro doutrinário do Estado Novo.” Em Almir de Andrade, *civilização* envolveria a noção de avanço de uma sociedade sobre os séculos anteriores e sobre as sociedades contemporâneas, isto é, de seu tempo, início do século XX. Por outro lado, a cultura teria como finalidade dar conta da consciência de uma nação, cuja obrigação fundamental seria se questionar sobre sua característica específica, bem como sobre a consolidação de suas fronteiras políticas.

De acordo com Oliveira, no bojo da Revolução de 1930 pela primeira vez foram abalados os alicerces de importação ideológica, de origem européia. Para que houvesse uma revolução política e econômica no Brasil, seria necessário se buscar nas verdadeiras raízes e tradições culturais da sociedade brasileira as justificativas para a implantação do novo regime. Percebe-se que por detrás dessa ideologia desenvolvimentista, o Estado se apresenta não só como “guardião da cultura”, mas se manifesta autoritariamente como mantenedor da “[...] linha de continuidade entre passado, presente e futuro.”

A revolução de 1930 e, sete anos depois, a implantação do Estado Novo marcariam, sucessivamente, o início de um período em que o governo se ocuparia, de forma autoritária, com a modernização do país, de modo muito peculiar, conforme citado acima. Essa interrupção no processo de democratização da sociedade brasileira se estenderia até 1945. Em 1964, os militares entrariam no poder, governando o país com “mão de ferro”. A cultura da ideologia desenvolvimentista é retomada com força ainda maior. O Estado, assumidamente militar, intervém de forma incisiva na economia, política e sociedade. A ideologia de integração socioeconômica do país teve inspiração direta na ideologia de segurança nacional dos norte-americanos. Tudo isso seria ajustado a um consenso de valores locais que deram fundamento à cultura do regime ditatorial militar, que se estenderia até 1985.

A experiência brasileira de cultura militar associada à ideologia desenvolvimentista nacional se insere no contexto dos países periféricos em que um processo de modernização acelerado tinha como justificativa o exemplo do progresso vertiginoso das nações capitalistas desenvolvidas no século XX. Os brasileiros tinham que se “reinventar” e tentar superar o subdesenvolvimento nacional. Qual seria a causa do grande atraso econômico e político do Brasil? Em uma tentativa para se justificar a formulação dessa questão crucial, propõe-se a seguir algumas reflexões sobre o debate atual em torno das relações entre cultura e desenvolvimento econômico, cultura e desenvolvimento político.

Para início de discussão, a conclusão de Huntington (2002: 13) de que “A verdade central dos conservadores é que a cultura, e não a política, determina o êxito de uma sociedade”⁵ é um bom exemplo para atestar a intensificação das relações e intercâmbio entre antropologia e história, a partir do final do milênio⁶ (e final do século XX, também). Huntington considera que esta verdade explícita muito bem o lugar da cultura nos negócios humanos e que o objetivo de suas pesquisas se fundamenta em desvendar quais são os efeitos da cultura sobre o desenvolvimento da sociedade. Nessa busca, ele se coloca desafios, tais como: As sociedades também podem mudar sua cultura em resposta a grandes traumas; os níveis de corrupção dos países tendem a variar por razões culturais, e assim por diante. Sabendo que o problema do subdesenvolvimento de muitas sociedades não pode ser sanado por meio da eliminação de seus problemas culturais, esse pesquisador se faz uma pergunta, que parece ao mesmo tempo indicar uma solução: “De que modo a ação política e social pode tornar as culturas mais favoráveis ao progresso?”

Para Harrison (2002: 19-27), o colonialismo, a dependência e o racismo poderiam ser uma razão para explicar o fracasso político e econômico de sociedades tais como as da América Latina. Defensor do valor e da diferença que a cultura faz, quando se trata de evolução política e econômica em uma sociedade, esse autor lamenta que por causa de valores culturais “[...] o mundo no fim do século XX é muito mais pobre, muito mais injusto e muito mais autoritário do que muita gente, em meados do século, esperava que fosse.” Mas apesar disso, reconhece que o progresso no século XX (no sentido ocidental), ajudado pela revolução nas comunicações, tornou-se em uma aspiração universal. No caso específico da relação entre cultura e instituições, ele enfatiza que “[...] cultura não é uma variável independente. Ela é influenciada por numerosos outros fatores, por exemplo, [...] política, os caprichos da História.” Finalmente,

propõe uma mudança cultural, tendo por base o reconhecimento por parte de alguns latino-americanos de que a mudança cultural é indispensável no sentido de promoção do desenvolvimento político e socioeconômico.

Retomando-se a tese de Landes (2002: 39-43), de inspiração assumidamente weberiana, segundo a qual a história do desenvolvimento econômico ensina que quase toda diferença está na cultura, esse historiador discorda, em tom veemente, daqueles que defendem o ponto de vista segundo o qual não se pode prever resultados no desenvolvimento político-econômico de uma sociedade tomando-se por base a cultura. De acordo com suas pesquisas em história econômica, “Era possível prever o êxito econômico do Japão e da Alemanha depois da guerra levando-se em conta a cultura. O mesmo pode-se dizer da Coreia do Sul em oposição à Turquia, da Indonésia em oposição a Nigéria.” A cultura, porém, não tem uma lógica nos moldes da lógica da “[...] ciência experimental em busca de leis [...]” – só para citar Geertz (1989: 4) – e por isso “[...] ela não age coerentemente [...]”, no entender desse historiador e seguidor do pensamento sociológico de Max Weber.

Landes sustenta ainda que economistas, sociólogos e cientistas sociais também se permitem questionar sobre a lógica não coerente da cultura. O fato comprovado de a cultura e o desempenho econômico, por exemplo, estarem ligados entre si, permite a Landes compreender melhor a sua lógica, a ponto de sustentar a hipótese de que “O inverso também é possível – a cultura pode se voltar contra o espírito empreendedor.” Para sustentar sua hipótese, afirma que os setenta e sete anos do regime anti-mercado russo serviriam como ilustração. Infelizmente, o autor não se detém em explicar o que poderia ter ocorrido nos casos específicos dos outros países – certamente outras tantas culturas a serem consideradas – sob a hegemonia do regime comunista da URSS.

A cultura se voltaria contra o espírito empreendedor de modo unívoco em todas as sociedades tidas como não progressistas, ou esse reverso da cultura não seria a expressão de uma outra forma de pensar as chamadas “incoerências” da lógica cultural?

As teses de Landes sobre o poder da cultura⁷ têm a impressionante tendência para abranger um leque quase sem limites, que comporta manifestações culturais das mais diferentes sociedades. No caso da América Latina, o historiador justifica que “A teoria da dependência era uma alternativa confortadora para as explicações culturais do subdesenvolvimento”. Que a doutrina da dependência econômica foi prejudicial para o Brasil, há de se reconhecer. Contudo,

para citar um exemplo, como explicar a modernização, o progresso fantástico das telecomunicações – no caso, a EMBRATEL – em uma nação com diversidade cultural sem par, resultante da miscigenação de índios, europeus e africanos, espalhados, ainda que de forma proporcionalmente desigual⁸, em um país de dimensões reconhecidamente continentais? Este questionamento é central para este estudo e, como tal, deve ser levado a termo, de modo que se possa justificar a realização do projeto gigantesco que foi a EMBRATEL, cuja missão fora a implantação do SNT e, entre suas diretrizes políticas, dar o devido suporte para operacionalização da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional. Antes, porém, é válido aprofundar as reflexões sobre os diferentes pensamentos em torno do fenômeno das relações cada vez mais estreitas entre cultura e desenvolvimento.

No que concerne à relação entre cultura e desenvolvimento político, Inglehart (2002: 133-137) admite o fato de que as tradições culturais⁹ são notavelmente resistentes e que elas têm o poder de moldarem o comportamento econômico das sociedades, mas infere que “[...] o surgimento da sociedade industrial está ligado a mudanças culturais coerentes, que levam a abandonar sistemas de valores tradicionais”¹⁰. Fica claro de se perceber que o dilema desse cientista político se justifica na lógica das “mudanças culturais coerentes”. Sem pretender negar o valor importante do pensamento dos seguidores da tradição weberiana, ele sustenta que sua proposição é também verdadeira e se relaciona com as discussões sobre as “tradições culturais”.

Para dar prova dessas alegações igualmente verdadeiras, mas também interativas, Inglehart esclarece, por meio de duas hipóteses, que

[Em primeiro lugar], O desenvolvimento está vinculado à síndrome de mudanças previsíveis de normas sociais absolutas, em direção a valores cada vez mais racionais, tolerantes, confiantes e pós-modernas. [Por outro lado], [...] a cultura requer caminhos. O fato de que uma sociedade foi historicamente protestante, ortodoxa, islâmica ou confuciana cria zonas culturais com sistemas de valores altamente distintos que persistem quando isolamos os efeitos do desenvolvimento econômico.

O surgimento dessas “zonas culturais” pode alimentar a idéia da existência das chamadas “ilhas de prosperidade” nos países em desenvolvimento. No caso específico do Brasil, não se faz

necessário desenvolver aqui um estudo sobre o progresso econômico da Região Sudeste, cujo centro produtor e irradiador dessa prosperidade se localiza em São Paulo. Mas é curioso que nessa mesma região brasileira, onde o processo de modernização deu-se de modo vertiginoso, muito acelerado, sobretudo a partir da década de 1960, exista um Estado que até o final do século XX não tenha ainda atingido plenamente sua emancipação político-econômica perante os demais estados da região a que pertence. É o caso, obviamente, do Espírito Santo, que no entender de Siqueira (2001: 60) caracterizou-se como Estado periférico até a década de 1960.

É oportuno saber ainda que dentro das “zonas culturais” de Inglehart poderão surgir “zonas culturais distintas”, que têm um poder de influência muito grande nos setores político e social. Tais “zonas” ajudariam a determinar fenômenos importantes, desde as “[...] taxas de fertilidade ao comportamento econômico e [...] às instituições democráticas.” E para tirar uma conclusão, esse autor afirma o seguinte: “[...] as sociedades que enfatizam os valores tradicionais têm taxas de fertilidade muito mais altas do que as sociedades que enfatizam os valores racionais-legais.”

Em que “zona cultural” o Brasil estaria inserido: naquela que enfatiza os valores tradicionais ou na que enfatiza os valores racionais-legais? A tendência é, sem dúvida, inserir o país na primeira situação de valores. Como não se trata do objeto de estudo desta pesquisa, o interesse se desloca para a questão que se permite denominar de *zona cultural específica*. O estudo desta estaria direcionado para a zona cultural da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional, operacionalizada pelos militares da Escola Superior de Guerra (ESG), Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e Serviço Nacional de Informações (SNI). A militarização da cultura organizacional da EMBRATEL, abstraída pelo corpo dos empregados da empresa, por meio de um processo doutrinário e vigilante, tem respaldo no que Inglehart chama de “mudanças culturais coerentes”, que têm por base os chamados “valores racionais”¹¹.

Para se compreender melhor as relações entre cultura e desenvolvimento, discutidas pelos autores acima, é importante que se tenha alguma noção do significado de *cultura*. Dentre as diferentes definições existentes, elege-se a noção de Geertz (1989: 4), para quem cultura é algo “[...] essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise[...]”. Dito isto, o antropólogo esclarece que a análise dessas teias que formam a *cultura* não deve perseguir o *status* de algo como se fosse uma “[...] ciência experimental em

busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. É justamente uma explicação que eu procuro, ao construir expressões sociais enigmáticas na sua superfície.”

Dentro desta abrangência conceitual de *cultura*, propõe-se tecer alguns comentários sobre a tendência antropológica específica, atualmente conhecida como *cultura organizacional*. É nas discussões metodológicas de Fleury (1996: 19) sobre diferentes posturas do pesquisador da cultura de uma organização que se encontra um breve, porém considerável, estudo sobre o conceito de *cultura organizacional*. Essa socióloga distingue “propostas mais simplistas” daquela que considera “uma proposta mais bem elaborada”. Neste último caso, o pesquisador assume a postura do antropólogo, ao questionar-se sobre o significado do universo simbólico das organizações. Mas para conceituar especificamente o que seja cultura organizacional, nos termos da segunda proposta, Fleury se recorre a um outro conceito de cultura bastante usual na literatura administrativa que é o seguinte: “[...] rede de concepções, normas e valores que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional [...]”. Para dar vida à cultura organizacional, ou melhor, criar e mantê-la, é indispensável que as concepções, normas e valores da literatura administrativa sejam “[...] afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível.” Os ritos¹², os rituais, os mitos, as estórias, gestos e artefatos compreendem as formas culturais dessa tangibilidade. Assim, para um conceito de cultura organizacional deve-se considerar os dois pressupostos acima, ou seja: a rede de concepções, normas e valores de uma organização, afirmadas e comunicadas aos seus membros de um modo tangível, o que envolve as representações simbólicas na forma de ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos.

Ser “Embratelino”: Delineando o Perfil do “Espírito Guerreiro”

Se as dimensões geográficas do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) têm as mesmas dimensões dos oito milhões e meio de quilômetros quadrados de terra brasileira, nada havia que impedisse o imaginário dos desbravadores desse imenso território de pensar o sistema como um “lugar”, geograficamente tão grande quanto a pátria do Brasil.

O SNT foi implantado, em tempo recorde (entre 1967 e 1972), pela EMBRATEL. Esta, também responsável pela qualidade operacional do setor, representava e incorporava o próprio SNT. Assim, a EMBRATEL¹³ passou a simbolizar um “lugar”, cujo gentílico daqueles que o

“habitavam” era conhecido, de modo muito peculiar e entre eles, como “Embratelino”. Os *embratelinos* moravam na EMBRATEL que, por meio do SNT, cobria o Brasil inteiro e a EMBRATEL – esse gigante, habitava no coração de todos eles. É sobre a formação identitária do sujeito *embratelino* que este estudo ora se deterá.

Para a compreensão do processo de formação identitária da *cultura embratelina*, é oportuno que algumas noções sobre o conceito de *identidade* sejam apresentadas antes, de modo a facilitar o desenvolvimento deste estudo.

À primeira vista, a palavra *identidade* dá a idéia de indivisibilidade, de consistência, unidade; relação de semelhanças, igualdade. A polissemia do termo, porém, requer maiores considerações na definição do que se pretende especificar, evitando os incômodos do anacronismo em torno de algo de natureza estática, o que pressupõe firmeza ou imobilidade. Na concepção de Barbosa (1995: 5), o conceito de *identidade* implica em “[...] diferentes perspectivas a partir das quais uma determinada realidade é percebida e descrita pelas pessoas que dela fazem parte.” Isto quer dizer que no tempo e espaço dessas diferentes perspectivas há mobilidade, diversidade e heterogeneidade. Trata-se, portanto, de uma construção de natureza dinâmica, em oposição ao que está parado, terminado ou determinado.

No caso do estudo específico sobre a *cultura organizacional* da EMBRATEL, a noção de *identidade* que se apresenta está relacionada com as diferentes representações que essa empresa teve no interior de seu corpo de empregados, levando-se em conta períodos que antecederam a 1980, sem se perder de vista o recorte cronológico de 1980 a 1989, nos quais essas representações se articularam, em contextos e relações diversos (ou diferenciados).

Barbosa admite ainda que o conceito de *identidade* é multifacetado e que ele se estabelece por meio de contraste e comparação. Outrossim, “[...] o fato de ser uma construção, um discurso e não a realidade empírica, não diminui a sua importância. Os discursos são eles mesmos acontecimentos, história”.

A capacidade do ser humano para transmitir informações diversas, seja na forma de representações ou de fatos empíricos, através do tempo e em circunstâncias diferentes, tem o poder de agir na forma como as pessoas se relacionam, se diferenciam entre si e se distinguem das outras espécies animais. Pesquisas muito recentes em torno do secular debate se o comportamento humano é produto da natureza (genes) ou da criação (ambiente) levaram Ridley (2004: 255) a levantar importantes questões sobre o que ele denomina de “enigmas da cultura”.

Numa construção em que reúne história, genética e sociologia, o cientista encontra o suporte para defender a hipótese segundo a qual “O motivo para que a espécie humana domine o planeta e os gorilas estejam em risco de extinção não está em nossos 5% de DNA especial, nem em nossa capacidade de aprender associações, nem mesmo em nossa capacidade de agir culturalmente, mas na capacidade de cumular cultura e transmitir informação, através dos mares e das gerações”.

O que a abordagem de Ridley tem a ver com a tentativa para se delinear o perfil do *embratelino*, neste estudo? Inicialmente, permitir a inserção de uma outra percepção sobre a noção de construção identitária. Em seguida, contribuir para facilitar a interpretação da multifacetada identidade cultural do *embratelino*, levando-se em conta as diversas etnias de origem desse sujeito natural de um país de dimensões continentais e caracterizado pelas suas marcantes diferenças regionais e culturais.

A EMBRATEL passou por diferentes fases históricas, durante o período em que deteve o monopólio das telecomunicações brasileiras. Enquanto empresa estatal, de caráter eminentemente técnico, fundada e administrada por militares, é imprescindível levar-se em consideração que, de acordo com os estudos de Fleury (1996: 113-126), teoricamente os que nela trabalharam foram todos empregados que tiveram como padrão o Estado.

Ao se penetrar no “cotidiano das relações sociais” de uma estatal, tem-se a oportunidade de detectar uma *identidade organizacional* nos diversos níveis hierárquicos, compartilhada por todos. “Ao lado de comportamentos e símbolos bastante visíveis como uniforme, [...] tratamento informal entre chefes e subordinados, [...] a existência de valores, idéias, tecendo esta identidade, mediante as relações de trabalho[...]” são percebidas. Contudo, esses valores e idéias não são acessíveis em sua totalidade. Eles têm “[...] duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível da solidariedade, de cooperação, e a face oculta da dominação e submissão”.

Ao investigar a cultura de uma empresa estatal, Fleury detecta o que denomina de fases, narrativas históricas e mitos. O passado longínquo, o passado recente, o presente questionado e o mito da “grande família” fazem parte da memória empresarial, preocupada em preservar as lendas, estórias de coragem e o nascimento dos heróis.

Em acordo com os pressupostos de Fleury sobre as diferentes fases da cultura organizacional de uma estatal, Barbosa (1995: páginas 8, 24 e 41) identifica três fases que caracterizaram o período de monopólio da EMBRATEL: a) Fase Heróica, de 1965 a 1985; b) Fase de Desintegração da Grande Família; c) Fase da Incerteza e da Mudança. A década de 1980,

recorte temporal deste artigo, engloba a parte final da primeira fase e o início da segunda. Contudo, toda a chamada fase do “passado longínquo”, ou “fase heróica”, é de grande interesse para o estudo como um todo, visto que nela encontram-se as fontes que contribuirão para o delineamento do perfil do *embratelino* e que contribuirão para o registro historiográfico da atuação muito peculiar da EMBRATEL na chamada “década perdida”.

Tendo o Estado como padrão, não é de admirar que os empregados da EMBRATEL tenham incorporado em seu imaginário a idéia de participarem da construção do país, sobretudo quando se sabia que a missão da empresa fazia parte do projeto político-ideológico de desenvolvimento, integração e segurança do Brasil. O golpe de 1964 colocara os militares no poder e entre os seus projetos para a defesa da União contra o avanço do comunismo, destacava-se o desenvolvimento de uma tecnologia que permitisse a superação do atraso nacional nas comunicações. Estas seriam indispensáveis para o progresso e defesa nacional. Assim, toda uma cultura ideológica já vinha sendo meticulosamente elaborada. Sua penetração direta no sistema organizacional da EMBRATEL seria definitiva para a formação identitária da empresa. A disciplina e hierarquia das Forças Armadas foram assimiladas pelos *embratelinos* e deram à corporação militar segurança absoluta, no que se referia à operacionalização de sua doutrina, cujo alcance era igualmente de âmbito nacional.

Na introdução do manual **EMBRATEL – Telecomunicações para Integração e Desenvolvimento** (pág. 1), de circulação exclusivamente destinada aos empregados – edição de 1980, estão impressos alguns princípios dessa ideologia, que de modo explícito demonstram a preocupação em operar e manter o que fora estrategicamente planejado para o sucesso do regime ditatorial. Eis algumas passagens:

Como tantas outras conquistas do homem, as comunicações são causa e efeito do progresso social. Não há fator mais importante e vital para o desenvolvimento político e econômico de uma civilização do que um rápido e eficiente sistema de comunicações. [...] O Brasil assistia, num fatalismo consentido, ao quadro de desenvolvimento das outras nações, no campo das telecomunicações, sem coragem para dar o grande passo, [...] sem meios de comunicação que pudessem colaborar para a expansão de sua economia e [...] para a sua própria integração. Na vida, tudo tem seu “um dia”. No setor de telecomunicações, a resposta do Brasil à chamada do progresso chegou de braço dado com uma nova filosofia, uma nova concepção de civismo, uma

nova era. Enfrentando, de peito aberto, os problemas de um setor que se mantinha estagnado há muitos anos, o Governo instalado após 31 de março de 1964 traçou um programa ambicioso e, para sua execução, constituiu, a 16 de setembro de 1965, a [...] EMBRATEL, destinada a implantar e operar industrialmente os serviços de telecomunicações postos sob o regime de exploração da União.

É importante ter em mente que o espectro da doutrina militar se faz presente, de modo incisivo, constante, em termos tais como: “conquistas”, “vital”, “civilização”, “fatalismo consentido”, “nações”, “coragem”, “grande passo”, “integração”, “nova filosofia”, “nova concepção de civismo”, “nova era”, “de peito aberto” e “programa ambicioso”. Na instância do simbólico, esses termos “[...] agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1996: 117). Ao incorporar a ideologia dos militares, a empresa não só assumia a “ambiciosa” responsabilidade de cumprir a sua missão, mas também o papel de educadora do seu corpo de empregados, o que em Gramsci (1989: 123) corresponde ao fenômeno do “[...] ensino quase puramente dogmático, no qual a memória desempenha um grande papel [...]”. Note-se que as palavras “civilização” e “civismo” se inter-relacionam e se complementam de forma emblemática: enquanto a primeira parece se reportar à dimensão do mítico, de feitos heróicos que lembram o processo civilizador europeu, a segunda da a impressão de se reportar à face visível da empresa no cumprimento de seus deveres, rigidamente definidos na forma de missão (o dever capital), objetivos, metas e diretrizes, em dimensões nacionais.

Após apresentação de conteúdo sobre o “programa ambicioso” que o Governo traçou para a EMBRATEL, envolvendo uma tecnologia de ponta, de alcance nacional e internacional, o manual é encerrado com uma conclusão (pág. 24) cuja finalidade é reforçar a introdução. Dessa conclusão, citam-se as seguintes passagens:

Isto é, em linhas gerais, o que a EMBRATEL faz pelo progresso do Brasil, no setor das telecomunicações; um arrojado programa, cuja tônica principal é a sua verdadeira integração e a solução definitiva de um dos grandes problemas nacionais, possibilitando o arrojado salto para o desenvolvimento. O programa de ação da EMBRATEL apóia-se na mais avançada tecnologia operacional do momento. Representa, também, a imagem autêntica do nível de tratamento dado

pelo Governo à conquista dos grandes objetivos do desenvolvimento. [...] A EMBRATEL assegurando ao Brasil um perfeito sistema de comunicações: proporciona maiores facilidades à circulação de riquezas no país, para acelerar a integração dos mercados regionais; permite que todo o povo participe, ao vivo dos “fatos” que empolgam a Nação; dissemina a educação e a cultura; contribui, decisivamente, para manter a segurança nacional, indispensável ao seu pleno desenvolvimento.

Entre os manuais de circulação interna, provavelmente manuseados por cada um dos milhares¹⁴ de empregados da EMBRATEL, o que mais se apresenta como emblemático na construção e para a definição da *identidade* do *embratelino* é, sem sombra de dúvida, o **Guia do Empregado**. É sobre ele e sobre o seu poder simbólico no processo de “naturalização” dos candidatos a fazerem parte da *grande família embratelina* que este estudo se deterá, a seguir.

O pretendente a conquistar uma vaga na estatal enfrentava uma série de provas, entrevistas, etc que envolviam diferentes fases classificatórias. Tratava-se de uma espécie de processo iniciático, em que o rigor de poderosos rituais operava na *psique* do candidato, criando assim um espaço mental onde as representações simbólicas da cultura embratelina agiam prontamente. Neste sentido, a citação de parte da experiência de Fonseca (Depoimento II – 07/dez/2004) é oportuna e muito ilustrativa.

[...] Os critérios de seleção eram super honestos, exigentes [...] similar a um vestibular. [...] as provas [...] eram aplicadas de formas específicas para o Estado [...] a Embratel [...] fazia esse primeiro processo de seleção, em seguida encaminhava os aprovados para um centro de treinamento [...] consegui o primeiro lugar [...] para uma vaga [...] fiquei confiante de que eu seria o escolhido. Qual não foi minha surpresa que um dia chegou um telegrama [...] me convidando a comparecer na Embratel, onde me informaram que eu teria que prestar um novo concurso junto com os nove primeiros colocados, visto que a nossa superintendência regional havia considerado a diferença do primeiro lugar para o segundo muito dilatada. Isso, a princípio, me aborreceu, mas hoje eu vejo que era por honestidade. [...] Então, eu fiz a prova, inclusive fui colocado à parte, afastado dos

demais. [...] A partir daí, me mandaram para o Rio de Janeiro, onde eu fiz o curso de âmbito nacional, [...] tinha um exame médico, um psicológico e você ainda passava por uma filtragem, uma assessoria do serviço de informação, que era diretamente ligada à Presidência da Embratel. E que ficava junto a todos os DOPS, todos os DOPS que eram, naquela época, os órgãos que registravam qualquer deslize do cidadão, qualquer ilegalidade de ordem política e social [...] para que você então fosse efetivado e admitido na Embratel. [...] essa filtragem [...] a princípio eu achava um absurdo. [...] Mas depois eu entendi que também ela era justificada. Porque a Embratel, pela importância dela, [...] não podia, de forma alguma, ter em seus quadros um elemento que tivesse tendências contrárias ao regime. [...] passando por todo esse processo de seleção, quando você [...] ganhava um uniforme com o brasão da Embratel, via todo aquele ambiente fabuloso, aquela... aquela união, aquela comunhão, aquela família, você tinha que se sentir um embratelino.

O que se destaca como mais importante no depoimento acima é a constatação de uma espécie de *conversão simbólica*, que se deu entre duas margens opostas da emoção humana: amor e ódio. Fonseca admite que não gostava dos militares: “E isso eu fiz detestando os militares. Detestando o que eles tinham feito... com o povo. A falta de democracia. E eu fiz.” Isto quer dizer que a força da ideologia militar era tão poderosa que, mesmo dizendo “odiar” os militares, esse *embratelino* reconhecia neles a importância da rígida disciplina, da filosofia militar como sendo indispensável para o sucesso do arrojado projeto que foi a EMBRATEL estatal.

A gênese da filosofia desse sucesso começava no rigoroso processo de seleção dos empregados. Somente eram “naturalizados” *embratelinos* aqueles que eram bem sucedidos nos ritos de passagem iniciais, durante os quais a construção de uma *identidade* nova se dava seguindo-se um meticuloso processo em que tanto os elementos de consenso e comunicação agiam em concomitância com a face oculta dos elementos instrumentalizadores das relações de dominação. Castellani (Depoimento IV – 05/dez/2004) admite que o processo seletivo era realmente muito rigoroso: “Foi sempre algo que eu me orgulhei na Embratel. E, ele era

constantemente norteado pelo critério de méritos em testes e provas e o seu processo levado rigidamente a sério pelas chefias locais”.

Admitido, o *embratelino* recebia o **Guia do Empregado**. Ao contrário do manual **EMBRATEL – Telecomunicações para Integração e Desenvolvimento**, dirigindo a todos os empregados uma filosofia de cunho mais coletivista e nacionalista, uma análise do manual **O Guia do Empregado** permite compreender que no seu conteúdo havia não só o propósito de apresentar a Embratel ao empregado recém admitido, mas também a intenção de doutriná-lo e torná-lo consciente de seu papel enquanto sujeito que passara a ser membro da *grande família*. Isso consistia de um processo sistêmico de formação identitária que ensinava o sujeito como autodisciplinar-se, de modo que fosse inserido em seu grupo de trabalho, e este em outros grupos maiores, formando assim um poderoso corpo coletivo dentro da empresa. Na introdução do **Guia do Empregado** (pág. 2), está inscrito o seguinte:

COMPANHEIRO: através deste Guia do Empregado, tomamos, com prazer, a iniciativa de abrir um diálogo muito especial. Ao longo de suas páginas, você terá uma idéia geral do que foi, do que é e do que deverá ser a EMBRATEL. Você agora ficará conhecendo aspectos importantes e decisivos da vida e da história desta Empresa – história que, esperamos, você vai nos ajudar a fazer com a dedicação, o entusiasmo e o dinamismo de todos que aqui trabalham. Mantenha sempre ao alcance este Guia. Ele será um autêntico companheiro de trabalho, sempre pronto a orientá-lo na busca das respostas que procura. [...] Esperamos ainda que a sua leitura possibilite a exata conscientização da importância desta Empresa no panorama nacional, facilitando a sua adaptação ao novo ambiente e estimulando a sua maior participação num fascinante trabalho do qual muito se beneficiará a coletividade assistida. Nossa luta, passa a ser cada vez mais sua. Razão pela qual lhe apresentamos, em nosso nome e em nome de todos os seus colegas da EMBRATEL em todo o Brasil e no exterior, os nossos votos de boas vindas.

Depois de estabelecido esse “diálogo muito especial”, que continua ao longo de 39 páginas, o manual termina de modo que um forte apelo de caráter ideológico fica patente. Ao afirmar para o empregado, por meio de um “diálogo” unidirecional, no sentido hierárquico *de cima para baixo*, que “A EMBRATEL é do tamanho do Brasil”, percebe-se que a missão da

empresa é passada como sendo também a “missão” do próprio *embratelino*, a quem, de acordo com a perspectiva gramsciana¹⁵, é imposta uma cultura autoritária, de modo disciplinar e em diferentes fases. A título de ilustração, transcrevem-se a seguir algumas passagens da “Conclusão” (pág. 40) do **Guia do Empregado** da EMBRATEL.

Neste Guia apresentamos a você o que, porque e como fazemos. O porque nós fazemos, você sabe, todos sabem. Um País como o nosso, geograficamente tão grande e tão rico, necessita ser, antes de mais nada, unido. A EMBRATEL proporciona os meios para esta união. Tivemos o cuidado de armá-lo com informações que colocam você em condições não só de agir com segurança em seu relacionamento interno, como também de falar com segurança sobre a Empresa – seus trabalhos, suas realizações, sua importância. [...] E lembre-se: A EMBRATEL é do tamanho do Brasil. Também ela necessita da união de todos nós para ser forte na luta pelo progresso deste país, que ela tanto estimula. Seja, pois, unido com seus colegas. Procure integrar-se ao seu grupo sempre de forma correta e não entenda como seus companheiros de trabalho apenas aqueles que mais diretamente se relacionam com você. Em qualquer parte onde haja EMBRATEL você tem companheiros que o ajudam. Pense neles e lembre-se que a compreensão e a união de todos formam o fator básico para a disciplina, o respeito mútuo, a produtividade e a dedicação ao trabalho executado em qualquer nível hierárquico. Assim somos nós. E esperamos que você, agora um dos nossos, tenha boa sorte, prosperidade e progresso em sua nova vida.

Ao se analisar parte do conteúdo desses manuais, coloca-se em discussão o problema da formação identitária do *embratelino*. Ao tentar-se delinear o perfil desse sujeito, recorre-se aos postulados conceituais da antropologia sociocultural, da relação interdisciplinar desta com diferentes níveis da história social. Esta observação, oportuna, tem por finalidade esclarecer que a análise das referidas fontes não tem como objetivo fazer uma abordagem acrítica do que foi considerado como “maravilhosa engenharia” de telecomunicações pela *família embratelina* do período estatal, nem tecer comentários subjetivos a respeito da gestão e operacionalização macro-estrutural da EMBRATEL, reconhecidas no Brasil e no mundo como excepcionais. O verdadeiro propósito deste estudo é analisar a cultura organizacional da empresa, levando-se em conta a sua importância antropológica para a compreensão da história da EMBRATEL enquanto projeto da

política nacional de telecomunicações, também efetivado no Espírito Santo, durante a década de 1980.

Isto posto, torna-se imperioso que se faça o seguinte questionamento: Qual a identidade do sujeito conhecido como “Embratelino”? Numa tentativa para se dar resposta a esta questão, recorre-se aos depoimentos de oito *embratelinos*, do Distrito de Operações Vitória¹⁶, tendo todos eles trabalhado na EMBRATEL por um tempo médio de vinte e três anos, cada um, entre os meados da década de 1970 e os da década de 1990. Os critérios para a seleção dos entrevistados levaram em conta a posição hierárquica, função por área de trabalho¹⁷ e cargos ocupados por cada um deles. Assim, o grupo foi composto do seguinte modo: a) Dois engenheiros, tendo um sido Chefe do Distrito de Operações Vitória e o outro, Chefe da área Técnica, com foco na Infra-estrutura; b) Três Administradores, tendo um sido Chefe da Seção Administrativo-Financeira. Os outros dois foram Chefes (em períodos diferentes) do Setor Administrativo, incluindo Recursos Humanos e Serviços Gerais; c) Dois da Área de Operação Nacional, informalmente conhecido como Setor Comercial; d) Um Técnico da Área Operacional Sala de Rádio.

Todos os entrevistados, sem exceção, dispuseram-se em dar seus testemunhos, tendo como finalidade contribuir para a definição do perfil do *embratelino* e a preservação de sua memória. Esses depoimentos, transcritos e transformados em fontes primárias de inestimável valor histórico e antropológico, representam suporte indispensável para esta tarefa. As divergências e convergências de pensamentos expostos nos testemunhos contribuíram para enriquecer o debate sobre a noção da identidade multifacetada do *embratelino*, construída no cotidiano organizacional e dinâmico da EMBRATEL. Isso permitiu descobrir-se a existência de dois perfis em um mesmo sujeito (perfis distintos e ao mesmo tempo complementares, se se levar em consideração o modelo da disciplina militar adotado pela empresa). Os dois perfis eram: o Embratelino da Sede (no Rio de Janeiro) – hierarquicamente em nível superior, e o Embratelino dos Distritos (espalhados pelo Brasil inteiro) – hierarquicamente em nível inferior.

Fato curioso: ao longo dos depoimentos, percebeu-se que essa prática na delimitação dos espaços hierárquicos, politicamente bem definidos entre a Sede e os Distritos, se reproduzia, em menor grau, no âmbito dos Centros Administrativos e Operacionais, localizados nas cinco regiões da empresa. As relações de poder entre Chefes de Distritos, Chefes de Seção, Chefes de Setor e o pessoal do “chão de fábrica” (Técnicos, Auxiliares Administrativos, Secretárias, etc) reproduziam as mesmas relações de força praticadas entre a Sede e os Distritos. Todavia, existe um fator

importante, relacionado à complexa hierarquia da empresa, que não pode ser esquecido: a existência e o papel das Superintendências Regionais, sobre cuja finalidade e poder nada ainda se comentou.

As Superintendências tinham como objetivo “zelar” pelo desenvolvimento, disciplina e supervisão dos Distritos, além de representá-los junto à Presidência e à Diretoria da EMBRATEL, ou seja, a Sede. Dito de outro modo, as Superintendências Regionais eram simbolicamente barreiras interpostas entre a maior parte inferior da pirâmide e o seu topo. Contudo, nos ritos em que se comemorava o sucesso alcançado pela empresa, nos festejos de integração, como celebração de aniversários, festas de natal, todos se confraternizavam, em um clima de solidariedade. Essas eram ocasiões em que as representações simbólicas operavam no sentido de “nivelar”, momentaneamente, posições hierárquicas diferentes ou distantes. Assim se consolidava o mito da “Grande Família”. Fleury (1996: 123) esclarece esse dilema ao enunciar que “A imagem da grande família para os empregados [...] assume [...] contornos diferentes. A análise do mito propicia assim o desvendar das relações de dominação, presentes no cotidiano da empresa, permeando as interações entre categorias de empregados; ele se apresenta como uma resolução ideal a partir da construção e vivência das contradições.”

Na perspectiva de Borgo, o *embratelino* vem de um tempo em que sua cultura organizacional tinha a força de integrar as cinco regiões de atuação da EMBRATEL, que eram distribuídas de acordo com as cinco regiões políticas e geográficas do Brasil.

[...] até em nível de divisão, eu me lembro muito bem que a gente conversava entre outras regiões e [...] percebia que o empregado [...] da Região Norte, Nordeste [...] Oeste e do Sul, eles tinham o mesmo nível de quando a gente falava, eles pensavam a mesma coisa. [...] o embratelino [...] estava ali mesmo, era aquele empregado que você falava com ele e ele tinha o mesmo pensamento. [...] tinha orgulho de ser empregado da Embratel. [...] E isso eu acho de uma importância enorme. [...] Não era empregado [...] de uma empresa qualquer. Ele era empregado da Embratel. [...] o empregado entrava [...] ele não saía, ficava muito tempo [...] a empresa e ele não se separavam.

Essa relação orgânica, simbiote, entre empresa e empregados era fator indispensável na construção da *identidade embratelina*. Sua gênese tem origem no “passado longínquo”, na época dos heróis, do *espírito guerreiro*, da fase de implantação do SNT no Brasil de norte a sul, de leste a oeste. Tratava-se dos *embratelinos* desbravadores do início da primeira fase da EMBRATEL, cuja filosofia seria transmitida aos futuros novatos. Estes se iniciariam nos ritos de passagem a que se referiu Fonseca, em testemunho de sua própria experiência.

É oportuno registrar que Borgo fala de uma *cultura embratelina* surgida a partir das grandes diferenças culturais características das cinco regiões brasileiras. O fato de ele não mencionar a região Centro-Leste (CL)¹⁸ da EMBRATEL, especificamente o Distrito de Operações de Vitória/ES, seu local de trabalho, paradoxalmente evidencia a importância da CL como pólo irradiador de toda a *cultura ideológica embratelina* para o Brasil, em virtude de a mesma está localizada na região brasileira mais desenvolvida econômica e politicamente. Isso dá margem para reflexões em torno da hegemonia da CL sobre as outras regiões operacionais e administrativas da EMBRATEL, o que pressupõe uma maior heterogeneidade na formação identitária do *embratelino*. Infelizmente, os limites deste artigo não permitem um aprofundamento de tal questão.

Para Castellani, a herança idealista e nacionalista militar estaria na gênese da formação identitária do *embratelino*, que “[...] aprendeu a ser disciplinado [...] brigava pelo que acreditava”. O mesmo sentimento de relação orgânica, de simbiose com a EMBRATEL é defendido por essa *embratelina* que se diz ter sido possuidora de um espírito guerreiro. Ela destaca, com ênfase, o fato de ter vivido fortemente em Vitória/ES o que considera ter sido o “espírito de equipe” dentro da empresa.

[...] a alegria de estar servindo ao país, servindo à nossa empresa, falava muito em nossos corações. Aí, surge, exatamente, o embratelino [...] principalmente os mais velhos, da origem da Embratel – guerreiro, desbravador, idealista, nacionalista, disciplinado [...] ele dá o melhor de si. E ele foi encontrado em todos os níveis hierárquicos da empresa. Foi [...] é... [...] Emocionante ser embratelino [...] Apesar de ser aposentada desde 1997, ainda me sinto embratelina e com muita saudade da minha Embratel [...] estatal.

Castellani faz questão de mencionar o fato de que com a queda dos militares (em 1985), os ideais do regime passaram a ser combatidos por alguns colegas simpatizantes e influenciados por partidos políticos de esquerda. Isso teria contribuído para abalar o “espírito de equipe”¹⁹ herdado do “[...] regime militar que, até então, nos norteava. [...] Nessa época, o embratelino começou a mudar de face.” Quanto aos *embratelinos* da “fase heróica”, continuaram mantendo a sua postura de guerreiros: “[...] permaneceram fiéis à sua convicção, servir à empresa, à pátria, sempre coerentes com suas ações, enfrentando apenas mais um desafio.”

Não se pode negar o fato importante de que na consciência do *embratelino guerreiro* era forte o sentimento de participação na integração e desenvolvimento político, econômico e social do Brasil, por meio de seu trabalho prestado à EMBRATEL. Percebe-se que havia também uma relação muito forte entre *embratelinos* e a “pátria” que estava sendo construída pela EMBRATEL, ou seja, a pátria dos serviços básicos de telecomunicações, fundamentais para o crescimento da União, sobretudo naquilo que abrangia a ideologia desenvolvimentista militar.

Dentro deste contexto, De Araújo (Depoimento VIII – 08/dez/2004) defende a tese de que “A empresa trabalha pelo homem, o brasileiro em primeiro lugar e depois do brasileiro o empregado da Embratel.” É mister lembrar que tal filosofia estava de acordo com o “[...] processo de disciplina que o militar criou, que era espetacular.”

Divergindo, de certa forma, e aprofundando a noção do perfil do empregado da EMBRATEL, De Araújo discerne dois tipos de *embratelinos*: “o” da Sede, isto é, do centro administrativo da empresa, localizado na cidade do Rio de Janeiro, e “o” dos Distritos, ou seja, daquele que trabalhava nos centros operacionais de cada uma das cinco regiões já mencionadas, que, diga-se de passagem, eram chefiadas por superintendentes regionais. O *embratelino* da Sede “[...] tinha uma visão sociopolítica séria porque ali [...] a pressão política externa era extremamente potente, e as pessoas tinham que trabalhar [...] muito ligadas nos conceitos éticos e morais e na visão filosófica da empresa porque se ali rachasse, o resto desmontava”.

Em outras palavras, na Sede se concentrava a elite intelectual orgânica do mais alto grau, responsável e preocupada em filtrar a ideologia do regime militar e transmiti-la para os centros operacionais espalhados pelo Brasil inteiro, nos quais os intelectuais orgânicos locais absorviam e repassavam para os *embratelinos* da base hierárquica da pirâmide monumental que formava a EMBRATEL. Nesta instância, é oportuno lembrar que, de acordo com o postulado de Gramsci

(1989: 11-12) sobre a diferenciação em graus da atividade intelectual, esse *embratelino* da base piramidal se encontra “[...] no nível mais baixo, os ‘administradores’ e divulgadores mais modestos da riqueza intelectual já existente, tradicional acumulada.” Há de se concordar que nesse nível hierárquico o “espírito de equipe” ou “espírito de grupo” era mais evidente. De Araújo lembra que

Nos Distritos, a gente pode falar que nós éramos as comunidades rurais. Todo mundo conhece o prefeito, [...] conversa com o delegado [...] o Chefe do Distrito passava pela oficina e falava com os técnicos, brincava com os técnicos [...] Na Sede, os dirigentes tinham que ter uma visão como tem o comandante [...] dentro do navio, um semideus, está colocado no manual. [...] Esse semideus era idolatrado pelo resto da Empresa pelo que ele fazia de compromisso, o que ele cumpria [...] com o resto da Empresa.

O testemunho acima permite deduzir que a transmissão da disciplina militar dentro da EMBRATEL assumia estratégias diferenciadas, em contextos diversos, manipulando politicamente o tempo e o espaço dentro da empresa, cuja finalidade última era o cumprimento das metas e diretrizes estatais. Para tanto, os empregados deveriam ser “educados” de acordo com o espaço e o posto hierárquico que eles ocupavam dentro do *universo embratelino*, não muito diferenciado do universo dentro das Forças Armadas, no que se refere à organização hierárquica.

Dentro da visão de Nascimento Filho (Depoimento V – 16/dez/2004), o *embratelino* estava no “chão de fábrica”, isto é, na base da pirâmide hierárquica. Tratava-se daquele sujeito que tinha um salário para suprir suas necessidades básicas, permitindo-se ainda o lazer de uma viagem com a família, em um final de semana. Ele tinha estabilidade no emprego, segurança para si e para a família. O “orgulho” de trabalhar na EMBRATEL era patente. A “felicidade” do *embratelino* por fazer parte da *grande família* “Era uma coisa ímpar.” Não obstante, a delimitação dos espaços hierárquicos no seio dessa família, mesmo em se tratando do Distrito de Operações de Vitória/ES, era muito rígido. Segundo o testemunho de Nascimento Filho, “[...] o Chefe de Seção [...] era aquela figura dentro de uma sala, trancada, de difícil acesso. Os Chefes de Distrito, um pouquinho pior. [...] você tinha que seguir a hierarquia militar, não podia ir direto ao Chefe de Seção sem antes comunicar ao Chefe de Setor.”

No entanto, o “orgulho de trabalhar na Embratel” fazia parte do espírito de todos os *embratelinos*, distribuídos nos mais diferentes postos hierárquicos da empresa. Não seria necessário entrevistar algum membro da *Sede* para detectar nele a presença desse “espírito”. De acordo com o pensamento de Rangel Filho (Depoimento III – 14/dez/2004), “[...] tinha toda uma doutrina por trás disso [...] As nossas reuniões, entendeu? Os nossos encontros, sempre aquele recado [...] pra manter esse espírito forte do embratelino.”

Já Moretto Filho (Depoimento VI – 06/dez/2004) questiona as razões pelas quais esse “espírito de equipe” foi gerado, sem deixar de reconhecer a influência da ideologia militar, mais forte na administração central da EMBRATEL. Segundo a visão crítica desse *embratelino*, o “espírito de equipe” surgiu em função das boas condições de trabalho e da boa remuneração que a empresa oferecia a seus empregados. Para ele, “[...] o verdadeiro embratelino estava [...] no setor de operações, que era o órgão de base da pirâmide”, ou seja, o “chão de fábrica”. O fato de ter participado da fase pioneira da EMBRATEL, ou seja, da implantação do SNT, em todo o Brasil, era o motivo maior de orgulho do *embratelino*, que passou a vestir a camisa da empresa.

Coberllini (Depoimento VII – 28/nov/2004) é o melhor exemplo desse motivo: orgulha-se de ter participado da fase de implantação do SNT, em mais de uma região da EMBRATEL, seguindo os passos do Marechal Rondon até a região da floresta amazônica. Para ele, o compromisso do *embratelino* era fazer todo o país se comunicar, integrando todos os Estados e Territórios da União. Tendo encarnado o espírito do *embratelino* típico, Corbellini assume o fato de que para esse guerreiro o sentimento ético do cumprimento de seu dever transcendia o tempo e o espaço. Para traduzir esse fervor ideológico, nada mais apropriado do que o simbolismo emblemático das palavras de Fonseca, que ao definir o perfil identitário do empregado da EMBRATEL, afirmou: “Embratelino, acima de tudo, era um estado de espírito”.

As discussões introduzidas neste artigo sobre as relações entre cultura e desenvolvimento tiveram como propósito levantar algumas reflexões sobre a cultura organizacional da EMBRATEL, considerando-se a importância da missão, objetivos, metas e diretrizes dessa empresa de telecomunicações, no que se refere à concretização de um dos mais ambiciosos projetos da política ideológica e desenvolvimentista do regime ditatorial militar brasileiro de 1964-1985. Para tanto, um estudo direcionado no sentido de detectar fatores determinantes que comprovassem o processo de formação identitária dos empregados da EMBRATEL foi conduzido criteriosamente.

Ao longo deste estudo, no qual foram incluídos oito depoimentos de ex-empregados da Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL, teve-se a oportunidade de trazer à luz a descoberta de que a cultura ideológica dos militares, fosse na forma explícita de uma disciplina hierárquica muito rígida ou na forma simbólica das representações, foi o que mais contribuiu para a formação identitária do “Embratelino”.

NOTAS

¹ É consenso geral de que a Escola dos Annales foi inaugurada em 1929, na França, por March Bloch e Lucien Febvre, ao ser publicada a revista *Annales d'Histoire Économique et Sociale*. Considerada como tendo sido a maior contribuição à historiografia do século XX, o movimento opunha-se à denominada história tradicional positivista e ao determinismo econômico marxista. Nascia a *História Nova*.

² - Para comprovar as discussões atuais em torno das relações entre cultura e desenvolvimento econômico, cultura e desenvolvimento político, ler o livro **A cultura importa**: os valores que definem o progresso humano (constante das referências no final deste trabalho) – Organização de Lawrence E. Harrison e Samuel P. Huntington. Entre os ensaios de sociólogos, cientistas sociais, historiadores e um extraordinário debate antropológico, há importantes trabalhos de jornalistas e especialistas em finanças, os quais discutem a importância da cultura para o desenvolvimento (ou não) das sociedades.

³ - Para aprofundar o conhecimento sobre a história do conceito de civilização, recomenda-se a leitura da obra de Norbert Elias – **O processo civilizador** – Volume I: uma história dos costumes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994. (Capítulo um – Parte I e Parte II).

⁴ - O ensaio de Celeste Zenha sobre **Antropologia e História** faz citações a diversos pesquisadores e teóricos que estudam a questão do saber desenvolvido em torno da civilização européia. No caso aqui referenciado, trata-se dos estudos de François Furet e Michele Duchet.

⁵ - Esta citação é atribuída a Daniel Patrick Moynihan e é utilizada por Samuel P. Huntington no prefácio do livro, sob sua organização, intitulado **A cultura importa**: os valores que definem o progresso humano.

⁶ - Esta afirmação tem por base passagem do ensaio de Celeste Zenha, já citada neste capítulo e constante das referências finais.

⁷ - No contexto das discussões em torno da importância que a cultura tem para o desenvolvimento da sociedade, o poder que aqui se atribui a ela pode ser no sentido de desenvolvimento e/ou atraso (subdesenvolvimento).

⁸ - Trata-se aqui da distribuição populacional do Brasil, altamente concentrada nas grandes cidades da região Sudeste, diferentemente de concentrações urbanas menores nas cidades litorâneas de outras regiões (Norte, Nordeste e Sul) e de uma população rural cada vez mais escassa na imensidão territorial do interior brasileiro.

⁹ - Para Inglehart, a questão das “tradições culturais” enquanto força que modela o comportamento econômico da sociedade tem por base a tradição do pensamento weberiano, defendido por estudiosos tais como Francis Fukuyama (1995), Lawrence Harrison (1985-1992-1997), Samuel Huntington (1996), Robert Putnam (1993), entre outros.

¹⁰ - Inglehart admite que a alegação que tem por base a tradição weberiana é verdadeira e que também é verdadeiro o que ele alega e tem como suporte os teóricos da modernização, que vão de Karl Marx a Daniel Bell.

¹¹ - Retirou-se a palavra “legais”, componente do termo composto “racional-legais” utilizado por Inglehart, tendo-se como propósito fazer referência à racionalidade militar, sabidamente dissonante dos valores racionais em acordo com a legalidade operante nos regimes democráticos.

¹² - Tomando por base a comparação de relatos antropológicos de ritos das sociedades tribais com ritos da vida das organizações modernas, Fleury se recorre às pesquisas de Janice Beyer e Harrison Trice, que identificaram seis tipos de ritos: 1) **Ritos de passagem** – exemplo: o processo de introdução e treinamento básico no Exército Americano; 2) **Ritos de degradação** – exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo; 3) **Ritos de confirmação** – exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão; 4) **Ritos de reprodução** – exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional; 5) **Ritos para redução de conflito** – exemplo: processos de negociação coletiva; 6) **Ritos de integração** – exemplo: festas de Natal nas organizações.

¹³ - Não é demais lembrar que se trata da EMBRATEL enquanto empresa estatal do setor de telecomunicações do período de 1980-1989, recorte cronológico desta pesquisa.

¹⁴ - No livro que celebra o encerramento das atividades da EMBRATEL como estatal, intitulado **Interligando o Brasil ao infinito: Memória histórica da Embratel – 1965/1997**, consta uma relação dos nomes dos “24.000 Empregados que Construíram a Embratel.” (Este livro é citado nas referências desta Dissertação).

¹⁵ - Nos estudos de Gramsci sobre os intelectuais e as diferentes formas como eles organizam a cultura, a educação escolar exerce um grande poder quando influencia autoritariamente, por meio de um estudo imposto, em fase diferenciada. Para maior aprofundamento deste assunto, ler o capítulo “A organização da Escola e da Cultura”, do livro **Os Intelectuais e a organização da Cultura**, da autoria de Antonio Gramsci.

¹⁶ - O Distrito de Operações Vitória, teve diferentes denominações, tais como: Distrito de Vitória, cuja sigla era CLVT; Centro de Operações de Vitória; Escritório de Serviços de Vitória-ESVT.

¹⁷ - A estrutura organizacional da EMBRATEL compreendia as seguintes áreas: Área de Operações Internacionais, Área de operações nacionais, Área Econômico-financeira, Área de Desenvolvimento e Área de Administração.

¹⁸ - A região Centro-Leste, mais conhecida como CL (ou Centro de Operações Centro-Leste) da EMBRATEL compreendia os estados da atual Região Sudeste do Brasil: São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

¹⁹ - A sentença “espírito de equipe” usada neste trabalho foi retirada da obra de Euclides Quandt de Oliveira (1992: 103), intitulada **Renascem as telecomunicações**, constante das referências deste estudo. Segundo esse autor, “Uma de minhas preocupações, desde o período em que presidi o Contel, foi motivar todos os que trabalhavam nas telecomunicações, de forma a criar um interesse comum no sucesso do programa. [...] Criou-se um espírito de equipe, fator importantíssimo para o êxito do programa.” Esse “espírito de equipe”, próprio dos militares, corresponde ao que Gramsci denominou de “espírito de grupo”. No livro **Os intelectuais e a organização da cultura**, na nota de rodapé de número 6 – página 12, numa explicação aos diferentes graus da atividade intelectual, sendo que no nível mais baixo estariam os “administradores” e divulgadores mais modestos da riqueza intelectual, tradicional acumulada, registra-se o seguinte: “O organismo militar, também neste caso, oferece um modelo destas complexas gradações: oficiais subalternos, oficiais superiores, Estado-Maior; e não se deve esquecer as praças graduadas, cuja importância real é superior ao que habitualmente se crê. É interessante notar que todas estas partes se sentem solidárias; ou antes, que os estratos inferiores manifestam um ‘espírito de grupo’ mais evidente [...]”. A finalidade destas observações é lembrar que a EMBRATEL estatal tinha uma rígida estrutura hierárquica, tão ou mais complexa do que a instituição militar. Quanto ao verdadeiro “espírito de equipe” ou “espírito de grupo” manifesto na empresa, observou-se que os dados sobre ele indicam que sua presença mais evidente estava na base da pirâmide hierárquica da estatal.

FONTES PRIMÁRIAS

Documentos da EMBRATEL

EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **EMBRATEL – Telecomunicações para Integração e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: EMBRATEL – Assessoria de Comunicação Social, edição de 1980.

_____. **Guia do Empregado**. Rio de Janeiro: Departamento de Desenvolvimento de Pessoal da EMBRATEL, [197-?].

Entrevistados (Nomes verdadeiros)

Acassio Borgo – Vitória, 23 nov. 2004.

Antônio Ramiro Fonseca – Vitória, 07 dez. 2004.

Celso Cardoso Paula Rangel Filho – Vitória, dez. 2004.

Eliana Schmidt Castellani – Vitória, dez. 2004.
Gilberto Nascimento Filho – Vila Velha, 16 dez. 2004.
Graciano Moretto Filho – Vitória, 06 dez. 2004.
Nelson Corbellini – Santa Teresa, 28 nov. 2004.
Odair Porto de Araújo – Vitória, 08 dez. 2004.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro** – A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- BIERSACK, Aletta. Saber local, história local: Geertz e além. In: HUNT, Lynn (Org.). **A Nova História Cultural**. Tradução de Jefferson L. Camargo. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001. p. 97-130.
- CASTRO, Hebe. História social. In: CARDOSO, C. Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Org.). **Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.45-59.
- FLEURY, Ma. T. Leme; FISCHER, R. Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- HARRISON, Lawrence E. Introdução: Por que a cultura é importante. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P. (Org.). **A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Editora Record, 2002. p. 17-36.
- HUNTINGTON, Samuel P. Prefácio: A importância das culturas. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P. (Org.). **A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Editora Record, 2002. p. 11-15.
- INGLEHART, Ronald. Cultura e democracia. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P. (Org.). **A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Editora Record, 2002. p. 133-153.
- LANDES, David. Quase toda a diferença está na cultura. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel p. (Org.). **A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Editora Record, 2002. p.39-52.

LOBO, Eulália L. História empresarial. In: CARDOSO, C. Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Org.). **Domínios da História**: ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.217-239.

OLIVEIRA, L. Lippi. Tradição e política: O pensamento de Almir de Andrade. In: OLIVEIRA, L. Lippi; VELLOSO, M. Pimenta; GOMES, Ângela Ma. Castro (Org.). **Estado Novo**: ideologia e poder. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p. 31-47.

RIDLEY, Matt. Enigmas da cultura. In:____. **O que nos faz humanos**: genes, natureza e experiência. Tradução de Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004. p. 255-290.

SIQUEIRA, Ma. da Penha Smarzaró. **Industrialização e empobrecimento urbano**: O caso da Grande Vitória (1950 – 1980). Vitória: CCHN Publicações, 2001.

ZENHA, Celeste. Antropologia e história: Heranças e perspectivas. **Mosaico Revista de Ciências Sociais**, Vitória, ano 2, v. 1, n. 2, p. 69-87, 1999.