

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA SOCIAL  
DAS RELAÇÕES POLÍTICAS**

**JOSÉ MAURIENE ARAÚJO FELIPE**

**EMBRATEL, HISTÓRIA E CULTURA:  
EFEITOS DA POLÍTICA NACIONAL DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO DO ESPÍRITO SANTO  
(1980 – 1989)**

**VITÓRIA  
2005**

JOSÉ MAURIENE ARAÚJO FELIPE

**EMBRATEL, HISTÓRIA E CULTURA:  
EFEITOS DA POLÍTICA NACIONAL DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO DO ESPÍRITO SANTO  
(1980 – 1989)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Social das Relações Políticas do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em História, na área de concentração em Sociedade e Movimentos Políticos.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Barros Ferreira Rodrigues.

VITÓRIA  
2005

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

F315e Felipe, José Mauriene Araújo, 1951-  
Embratel, história e cultura: efeitos da política nacional de telecomunicações no desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo (1980-1989) / José Mauriene Araújo Felipe. – 2005.  
2080 f. : il.

Orientadora: Márcia Barros Ferreira Rodrigues.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Centro de Ciências Humanas e Naturais.

1. EMBRATEL – História – Espírito Santo (Estado). 2. Política.  
3. Telecomunicações. 4. Desenvolvimento econômico - Aspectos sociais.  
5. Cultura econômica. I. Rodrigues, Márcia Barros Ferreira. II. Universidade  
Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais.  
III. Título.

CDU: 93

---

**JOSÉ MAURIENE ARAÚJO FELIPE**

**EMBRATEL, HISTÓRIA E CULTURA:  
EFEITOS DA POLÍTICA NACIONAL DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO DO ESPÍRITO SANTO  
(1980 – 1989)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Social das Relações Políticas do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em História, na área de concentração em Sociedade e Movimentos Políticos.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Barros Ferreira Rodrigues  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Livia Martins Pinheiro Neves  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria da Penha Smarzaró Siqueira  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

Prof. Dr. Sebastião Pimentel Franco  
Universidade Federal do Espírito Santo

Ao idealista Joaquim Felipe Neto, pai saudoso,  
dedico este vôo intelectual, na aventura para a  
árdua concretização deste trabalho.

À mãe vestal Gerarda Henriques de A. Felipe,  
cuja existência ainda me aquece de amor ardente.

## AGRADECIMENTOS

O ato de agradecer a alguém, por meio de ações ou gestos que dispensem o uso da palavra, oral ou escrita, numa demonstração simultânea de apego votivo e desprendimento eletivo, precede à construção do texto escrito. Precede mesmo à decisão de se fazer essa construção textual. Penso que tudo tem início quando ocorre o primeiro impulso, que é anterior e imediato a essa tomada de decisão. Esse impulso nasce da “[...] benevolência [...] recíproca [que se torna] amizade” (Aristóteles. *Ética a Nicômaco*).

Dito isto, eu coloco o problema de engessar a minha memória em um texto escrito, pois corro o perigo de trazer à lembrança, nesta ocasião, apenas aqueles amigos com quem tenho convivido mais recentemente e arriscar-me a cometer o pecado do esquecimento, ou seja, de não lembrar amizades cuja existência, estendida na soberba distância do tempo, simboliza a fonte, onde a idéia primeva dessa construção teria nascido.

“Como diz o provérbio, os homens não podem conhecer-se mutuamente enquanto não houverem ‘provado sal; e juntos’ tampouco podem aceitar um ao outro como amigos enquanto cada um não parecer estimável ao outro e este depositar confiança nele.” (Aristóteles. *Ética a Nicômaco*).

Este gesto de agradecimento aos amigos que contribuíram, direta ou indiretamente, para com a construção deste texto, ainda que na forma de uma “ação” aprisionada nestas palavras escritas, é a expressão singela no sentido de corresponder à benevolência de todos aqueles a quem estou ligado, seja por laços de apego ou de desprendimento amigos. Assim, desejo manifestar minha gratidão às seguintes personalidades:

À Profa. Dra. Márcia Barros Ferreira Rodrigues, minha orientadora amiga, paciente, complacente, cuja condução, original e ousada, no desenvolvimento deste trabalho, possibilitou uma nova visão, apoiada pelo entrelaçamento interdisciplinar da História com as Ciências Sociais, sobre o progresso e modernização do Estado do Espírito Santo.

À Profa. Dra. Livia Barbosa, mestra e amiga, que em 1995 teve o *insight* de perceber em mim a existência de potencial para investir em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Sua motivação benévola; sua predisposição em colaborar para com o sucesso desta pesquisa e sua confiança expressa, ao acreditar em mim, eu as incluo na dimensão dos gestos de gratidão que transcendem às palavras meramente escritas.

À extraordinária e incansável promotora de produção da pesquisa em História Espiritosantense, motivadora renitente de meu progresso acadêmico, facilitadora de meios para que se dê o meu crescimento e inclusão como profissional dentro do universo historiográfico capixaba, Profa. Dra. Maria da Penha Smarzaro Siqueira, minha lealdade como aluno, amigo e admirador. Gostaria de lembrar que devo a ela o impulso motivador para construir um texto sobre a história socioeconômica da EMBRATEL, no Espírito Santo.

Ao Prof. Dr. Sebastião Pimentel Franco, mestre, e acima de tudo amigo, que depositou em mim confiança irrestrita no que se referiu à produção desta pesquisa, minha gratidão nos termos da ética aristotélica. Tendo acompanhado de perto o processo de meus esforços no sentido de superar as dificuldades próprias do mundo acadêmico, acreditou e deu-me apoio incondicional no sentido de levar adiante o meu projeto.

Aos amigos *embratelinos*, ex-companheiros de trabalho, Acassio Borgo, Antônio Ramiro Fonseca, Celso Cardoso Paula Rangel Filho, Eliana Schmidt Castellani, Gilberto Nascimento Filho, Graciano Moretto Filho, Nelson Corbellini e Odair Porto de Araújo, meu reconhecimento pelo valor inestimável de seus depoimentos, sem os quais a pesquisa não teria sido possível nos termos interdisciplinares da História com a Antropologia Cultural. Faço questão de ressaltar que a facilidade e disponibilidade de acesso aos testemunhos que todos eles me propiciaram deu-se de modo que o nosso chamado “espírito de equipe” operou como se ainda estivéssemos em atividade dentro dos espaços recônditos de “nossa” velha e inesquecível EMBRATEL.

Aos companheiros, Regina de Paiva, Ana Rosa Chopard Bonilauri, Eliana Schmidt Castellani, Odair Porto de Araújo e Magno Olson, minha gratidão muito especial pelas valiosas contribuições, ao facilitarem o meu acesso a documentos, livros e jornais das bibliotecas da EMBRATEL do Rio de Janeiro, Belém e Vitória. Sem os seus gestos de apego e de desprendimento humanos, a pesquisa permaneceria potencialmente enclausurada na dimensão das idéias.

Ao companheiro de tantos anos de trabalho, coreógrafo das escalas de revezamento de VITORIARÁDIO/PPV, José Henrique Mendonça de Oliveira, minha estima e reconhecimento especial pela sua valiosa colaboração, ao intermediar, junto aos responsáveis pelas bibliotecas da EMBRATEL, os meus pedidos de material bibliográfico, fundamental no processo de continuidade e elaboração desta Dissertação.

Ao amigo Acassio Borgo, meu reconhecimento por ter-se predisposto e contribuído no sentido de me orientar no processo de seleção das pessoas-chave, ex-empregados da EMBRATEL estatal, para compor o grupo de entrevistados, que simbolicamente representaria todos os 24.000 empregados da Empresa, dispersos pelo Brasil inteiro. No ensejo, agradeço imensamente por ter aceitado meu convite para fazer parte do grupo de depoentes, pois eu estava certo no que se referia à importância de seu testemunho, tão enriquecedor quanto os dos demais.

Ao filho Max Douglas, ao sobrinho Denis Felipe Melo, aos familiares, possuidores de sábia paciência, abnegados e tolerantes, em todos os sentidos, para comigo, durante dois anos de minha dedicação absoluta voltada para a construção deste estudo, cujas etapas, progressivamente cada vez mais difíceis, me obrigaram a uma espécie de retiro acadêmico, afastando-me do convívio afetivo desses entes familiares muito especiais, meu caloroso afeto.

À Jeanne Bilich, companheira de Curso, minha gratidão de *Outsider* pelos inúmeros diálogos e troca de idéias relaxantes, pelo telefone, via Internet, momentos em que compartilhamos o cansaço mental, as angústias da busca solitária do conhecimento e mesmo as náuseas causadas pelo exercício excessivo da leitura de textos, da construção e reconstrução dolorosa dos escritos destinados à produção de nossas pesquisas.

Aos amigos distantes no tempo e no espaço, pilares invisíveis, pulsantes, cuja presença subjetiva me embalaram de energia e torcida positiva para o sucesso de meus empreendimentos, nesta busca para superar e tentar explicar o estranho e extraordinário fenômeno da existência.

Ao Diretor, ao Conselho, aos professores e à secretaria do PPGHIS/CCHN-UFES, minha gratidão pelo apoio, pela orientação disciplinar incontestável, durante esses dois anos de Curso.

Aos colegas da Turma 01 do Mestrado em História Social das Relações Políticas-UFES, pelos momentos de acalorados debates acadêmicos que juntos passamos, pela oportunidade de tê-los conhecido e feito novas amizades, meu obrigado a todos!

“Longe... é um lugar que não existe em telecomunicações.”  
Embratel

“Embratelino, acima de tudo, era um estado de espírito.”  
Antônio Ramiro Fonseca

“[...] o desenvolvimento econômico é um processo cultural.”  
Mariano Grodona



## RESUMO

Investiga-se a história e a cultura organizacional da Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL, por meio de uma análise dos efeitos da política nacional de telecomunicações no desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo. O Recorte temporal para a construção da pesquisa é a década de 1980, que demarcou o fim do regime militar e o retorno lento e dramático da democracia, no ano de 1985. Enquanto empresa pública, a EMBRATEL foi o resultado de um projeto idealizado pelos militares da Escola Superior de Guerra – ESG, que criaram A Doutrina da Segurança Nacional, de inspiração norte-americana, fundamental para a implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações – SNT. O propósito era integrar todo o território nacional, garantir a segurança e promover a industrialização e modernização do Brasil, sob a égide do regime ditatorial militar (1964-1985). A pesquisa está dividida em três capítulos, que se articulam do seguinte modo: Capítulo I – A EMBRATEL e A Ideologia Desenvolvimentista de Integração e Segurança Nacional; Capítulo II – Cultura Organizacional da EMBRATEL: Estudo Sobre a Formação Identitária do Sujeito “Embratelino”; Capítulo III – As Telecomunicações no Processo de Integração e Modernização Socioeconômica do Espírito Santo (1980 – 1989). O Levantamento de dados é baseado na análise de documentos da EMBRATEL, tais como manuais, estatutos e jornais. Entrevistaram-se oito ex-empregados da empresa, cujos depoimentos foram transcritos e transformados em documentos. Também se utilizaram livros e relatórios sobre o desempenho da estatal, durante a década de 1980. Demonstra-se que a cultura organizacional “embratelina”, baseada na rígida disciplina do regime ditatorial militar, foi, paradoxalmente, fundamental para o sucesso da empresa, que se tornou em uma das maiores do mundo, no setor de telecomunicações. A sua atuação no Espírito Santo foi da maior importância. Durante a década de 1980, a EMBRATEL integrou todo o território capixaba, através da implantação de equipamentos modernos em telecomunicações, os quais facilitaram o desenvolvimento socioeconômico do Estado. O Espírito Santo foi, assim, modernizado e integrado à Região Sudeste, ao Brasil e ao mundo.

**Palavras – chave:** História, telecomunicações, cultura organizacional, política, Espírito Santo (Estado) e desenvolvimento econômico.

## ABSTRACT

It investigates the history and organizational culture of the Brazilian Company of Telecommunications (EMBRATEL). So we analyze the impacts of national policy of telecommunications for the social and economical development of Espírito Santo State. The decade of 1980 is taken as the guidance for making this thesis because of the importance of the period which marks the finish of the military regime and the return of a slow and dramatic democracy process. As a Company of Brazilian Government, EMBRATEL was created by the military Escola Superior de Guerra – ESG, where the Doctrine of National Security, based on the Doctrine of National War College of Washington-USA, was born. It is recognized that the ESG ideology was fundamental as an instrument of orientation for installing the National System of Telecommunications (SNT) in a short time, so that the integration of the large Brazilian hinterlands was its target. Behind that target strategy there was the purpose for assuring the national security, and promoting industrialization and modernization of Brazil under the military regime domination (period: 1964-1985). This Thesis is according to the following subject matters: Chapter I – EMBRATEL and The Development Ideology of National Integration and Security; Chapter II – Organizational Culture of EMBRATEL: Study on “Embratelino” Identity Construction; Chapter III – Telecommunications in The Social and Economical Process of Integration and Modernization of Espírito Santo State (1980-1989). The data collect is based on EMBRATEL documents analysis. Eight ex-employees of the state Company were interviewed so that their testimonies were submitted to a very detailed transcription, and transformed into eight historical documents. Specific books and annual reports of EMBRATEL performance during the 1980s were taken into consideration. It is corroborated that the “embratelina” organizational culture, risen from the radical and dictatorial military discipline, was – in a way of a paradox – fundamental for its success. It made EMBRATEL becomes one of the greatest worldwide companies of telecommunications. Its performance was recognized as relevant to integrate the Espírito Santo hinterlands. The EMBRATEL modern technological equipments installation contributed to the process of socioeconomic development of Espírito Santo State, which was definitively modernized, and integrated into Brazilian and world economy.

**Key words:** History, telecommunications, organizational culture, politics, Espírito Santo (State), and economic development.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO I</b> – Taxas Anuais de Crescimento no Setor Econômico Brasileiro: Período de 1920 a 1945 .....	123
<b>GRÁFICO II</b> – Grandes Projetos Industriais no Espírito Santo – Década de 1970 .....	129
<b>GRÁFICO III</b> – Sistema Internacional dos Serviços EMBRATEL – Ano de 1981 .....	144
<b>GRÁFICO IV</b> – Taxas de Qualidade dos Serviços do Sistema Telebrás: Período de 1980 – 1989 .....	147
<b>GRÁFICO V</b> – Excelente Desempenho da EMBRATEL – Década de 1980 (apesar das Restrições às Estatais) .....	151

## LISTA DE SIGLAS

**ADESG** – Associação dos Diplomados da ESG  
**ADIPES** – Associação dos Diplomados do IPES  
**BNDE** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico  
**CAEEB** – Companhia Auxiliar de Empresas Elétricas Brasileiras  
**CBT** – Código Brasileiro de Telecomunicações  
**CCBFE** – Companhia Central Brasileira de Força Elétrica  
**CDN** – Conselho de Defesa Nacional  
**CIA** – Central Intelligence Agency  
**CL** – Centro Leste  
**CONTEL** – Conselho Nacional de Telecomunicações  
**CSN** – Conselho de Segurança Nacional  
**CTB** – Companhia Telefônica Brasileira  
**CTN** – Companhia Telefônica Nacional  
**CTR** – Comissão Técnica de Rádio  
**DENTEL** – Departamento Nacional de Telecomunicações  
**DESPS** – Delegacia Especial de Segurança Política e Social  
**DTC** – Departamento de Telecomunicações  
**EMFA** – Estado-Maior das Forças Armadas  
**EMBRATEL** – Empresa Brasileira de Telecomunicações  
**ESG** – Escola Superior de Guerra  
**EUA** – Estados Unidos da América  
**IBAD** – Instituto Brasileiro de Ação Democrática  
**ISEB** – Instituto Superior de Estudos Brasileiros  
**IPES** – Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais  
**ITT** – International Telegraph Telephone  
**LSN** – Lei de Segurança Nacional  
**PND** – Plano Nacional de Desenvolvimento  
**PNT** – Plano Nacional de Telecomunicações  
**SNI** – Serviço Nacional de Informações  
**SNT** – Sistema Nacional de Telecomunicações  
**SRVI** – Serviços Reunidos de Vitória e Itapemirim  
**STB** – Sistema de Telecomunicações Brasileiras  
**TECISA** – Telefônica de Cachoeiro de Itapemirim S. A.  
**TSN** – Tribunal de Segurança Nacional  
**URSS** – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
Retrospectiva: O Mundo e o Brasil do Século XX .....	17
Organização da Pesquisa: Fundamentos Teórico-metodológicos .....	25
 <b>CAPÍTULO I – A EMBRATEL E A IDEOLOGIA DESENVOLVIMENTISTA DE INTEGRAÇÃO E SEGURANÇA NACIONAL .....</b>	<b>31</b>
I.1 Telecomunicações e a Intervenção do Estado no Setor – do CBT ao CONTEL .....	33
I.2 Delimitação da Abrangência e Uso do Conceito de Ideologia .....	41
I.3 A Questão da Defesa e Segurança Nacional – Antecedentes Históricos .....	46
I.4 Origem e Estrutura da Doutrina de Segurança Nacional .....	50
I.5 Nascimento da EMBRATEL e o seu “lugar” na Estratégia Desenvolvimentista de Integração e Segurança Nacional .....	59
 <b>CAPÍTULO II – CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMBRATEL: ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO IDENTITÁRIA DO SUJEITO “EMBRATELINO” .....</b>	<b>70</b>
II.1 Cultura e Desenvolvimento .....	72
II.2 Delimitação do Conceito de Cultura e o que é Cultura Organizacional .....	79
II.3 “Jóia da Coroa” – A EMBRATEL como “rainha” do Sistema Nacional de Telecomunicações .....	81
II.4 Ser “Embratelino” – Delineando o Perfil do “espírito guerreiro” .....	85
II.5 Considerações sobre a Cultura Ideológica que os “Embratelinos” Herdaram dos Militares .....	99
 <b>CAPÍTULO III – AS TELECOMUNICAÇÕES NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E MODERNIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DO ESPÍRITO SANTO (1980-1989).....</b>	<b>103</b>
III.1 Espírito Santo – Conjuntura Político-econômica no Início do Século XX .....	105
III.2 As Comunicações no Espírito Santo antes da EMBRATEL .....	110
III.3 O Processo Tardio de Modernização Socioeconômica do Espírito Santo – Décadas de 1960 e 1970 .....	116

III.4	O papel da EMBRATEL na Integração do Estado do Espírito Santo .....	131
III.5	A Transição Política de 1985 – Lento Recuo da Ditadura; Retorno Dramático da Democracia .....	135
III.6	A Travessia da EMBRATEL na Conturbada Década de 1980 .....	142
III.7	A EMBRATEL como Promotora de Facilidades para o Desenvolvimento Socioeconômico do Espírito Santo – Década de 1980 .....	151

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS – O AZUL “INTOCÁVEL” DA EMBRATEL .....156**

A EMBRATEL de “nossos sonhos” .....	157
Gigante do Desenvolvimento Nacional .....	159

## **FONTES PRIMÁRIAS .....162**

Documentos da EMBRATEL .....	162
Jornais da EMBRATEL .....	162
Entrevistas e Nomes dos Entrevistados .....	163

## **FONTES ESPECIAIS .....164**

Relatórios da Administração da EMBRATEL .....	164
Edições Comemorativas da EMBRATEL .....	164
Documentos Oficiais do Regime Militar (1964-1985) .....	164

## **REFERÊNCIAS .....165**

## **ANEXOS .....172**

## CAPÍTULO I

### A EMBRATEL E A IDEOLOGIA DESENVOLVIMENTISTA DE INTEGRAÇÃO E SEGURANÇA NACIONAL

“Grande é minha satisfação em rever esta Escola, onde, de 1952 a 55, vivi das quadras mais gratificantes em toda a minha vida, já bem longa, de militar, conselheiro e diretor de associação [...]”. Neste tom professoral, Golbery do Couto e Silva (1981: 3-4) abriu o seu discurso, em uma aula inaugural, para nada mais e nada menos do que os estudantes da Escola Superior de Guerra – ESG, a quem ele se dirigiu tratando-os de “estagiários novos”. A intuição de quem lê atentamente as *palavras iniciais* da obra **Conjuntura Política Nacional e Poder Executivo**, de Golbery, não se engana: a impressão de que a “voz” do interlocutor soava solenemente, em um ambiente cujo espírito militar reinava absoluto, procede, está correta.

Do topo de sua exuberante experiência como pensador político e militar, o General Golbery<sup>1</sup> se reportava aos estudantes da ESG, assumindo a postura de um mestre dotado de aguda lucidez. Sua missão era transformar consciências de uma elite de aprendizes, doutrinando-os para cuidarem e disseminarem as “promissoras sementes” da segurança, que representaria “o bem de nossa Pátria”.

O eloquente mestre dos *esguianos* tinha em mente propósitos muito claros. Com objetividade, apresentou-os aos discípulos, cuja tarefa seria a “realização de um aparato hegemônico”<sup>2</sup>, ou seja, a preparação de um terreno ideológico, em que deveria ser operacionalizada uma doutrina “nova”. Golbery, ao mesmo tempo seguro e inebriado por seus ideais de arcano da corporação militar, manifestou-se do seguinte modo: “Aqui senti, então, a trepidação contagiante da criatividade que inspirava esta Escola, na elaboração original de uma Doutrina de Segurança Nacional novinha em folha, autóctone de fato, por mais que em nada

---

<sup>1</sup> - “General Golbery” – É assim que o mais brilhante e festejado intelectual orgânico da ditadura militar recente é conhecido, nacional e internacionalmente. Esta afirmação tem por base as observações de Afonso Arinos de Melo Franco, feitas na *nota introdutória* do livro de autoria do próprio Golbery.

<sup>2</sup> - Essa expressão foi retirada da obra de Gramsci **Concepção dialética da História** (1981: 52), constante das referências finais desta Dissertação.

alheia ao que se formulava, justo naquele mesmo momento, nos laboratórios estratégicos mais adiantados do mundo.”

O General se reportava, sem dúvida, aos tempos em que ele e seus colegas estudaram no National Security People, no National War College e no Industrial College of the Armed Forces, instituições norte-americanas especializadas em ministrar doutrinas sobre segurança e defesa nacional, através de rigoroso aprendizado. O próprio Exército americano em muito contribuiu para com a fundação da Escola Superior de Guerra do Brasil. A criatividade a que Golbery se reportava, referia-se, portanto, à emancipação dos *esguianos* a partir do aprendizado recebido diretamente da Doutrina da Segurança Nacional americana. Daí a razão do uso de termos tais como “criatividade”, “elaboração original”, “novinha em folha” e, sobretudo, “autóctone de fato”, para caracterizar o que seria a Doutrina de Segurança Nacional “brasileira”. Sendo “autóctone de fato”, isso queria dizer que a ideologia militar americana de segurança nacional fora adaptada, transformada de acordo com a política ditatorial da ideologia de segurança nacional do Brasil. Ela já podia, portanto, ser considerada brasileira e funcionar conforme a conjuntura militar, econômica e social de então.

Valioso, cremos, terá sido o legado que aqui deixamos – aquela geração – de nossa passagem, substrato sobre o qual turmas sucessivas de estagiários acabaram por construir todo o edifício de uma doutrina coerente e inspiradora, a respeito da qual, se algo há a desejar-se, e que se não ancilose, antes renove-se e atualize-se dia a dia, para garantia maior do progresso, incessante e em segurança do país.

Entre as inumeráveis estratégias políticas que resultariam da operacionalização da Doutrina de Segurança Nacional, a criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL, na forma de instituição pública, de monopólio estatal das telecomunicações brasileiras, foi talvez a mais extraordinária realização da ESG, em associação com o IPES, SNI e outras instituições simpatizantes da ideologia política da corporação militar. No Brasil, a Doutrina da Segurança Nacional incorporaria a questão do desenvolvimento e da integração nacionais. Como apoio a essa estratégia, foram criados o I, o II e o III PND(s), que durante grande parte do período ditatorial militar, de 1964 a 1985, desempenhariam importante papel enquanto estratégias de Planos Nacionais de Desenvolvimento. Sua finalidade era dá suporte, na forma de instrumentos financeiros e fundos especiais para o progresso de setores básicos indispensáveis no processo de industrialização e modernização do Brasil.



Este capítulo objetiva desenvolver um estudo discursivo sobre a revolução ocorrida nas telecomunicações brasileiras, a partir da segunda metade da década de 1960; relatar o processo de intervenção e o modelo de gestão de um Estado autoritário no setor, e, acima de tudo, narrar a história do nascimento da EMBRATEL, enquanto empresa idealizada pelos militares como parte fundamental e estratégica para o funcionamento da Ideologia Desenvolvimentista de Integração e Segurança Nacional. Para facilitar o entendimento da política estratégica da corporação militar na conjunção de telecomunicações, ideologia e desenvolvimento, será levado em consideração um estudo sobre o dilema em torno do conceito de ideologia, dos limites de sua abrangência e de seu uso neste trabalho. Isto teve como apoio pesquisas que foram desenvolvidas sobre os antecedentes históricos, origens e estrutura da Doutrina da Segurança Nacional, sem o que a EMBRATEL não teria sido viável.

## **I.1 Telecomunicações e a Intervenção do Estado no Setor – do CBT ao CONTEL**

O evento das comunicações no Brasil é um fenômeno que nasceu, paradoxalmente, no momento em que o ocaso do regime monárquico estava começando. Desde 1876, data do “nascimento do telefone”<sup>3</sup> de Graham Bell, apenas treze anos se passaram para que o fim do reinado de Dom Pedro II ocorresse, em 15 de novembro de 1889. A sorte foi que para o inventor escocês, radicado em Boston-EUA, a visão estratégica e futurista do monarca brasileiro sobre o potencial de um aparelho que “fala”<sup>4</sup> foi fundamental para que uma espécie de “[...]”

---

<sup>3</sup> - Na obra **Três momentos da história das telecomunicações no Brasil**, Ethevaldo Siqueira decerto se refere a essa data para o “nascimento” do telefone enquanto estágio de um invento preparado para ser exposto na Exposição do Primeiro Centenário da Independência dos Estados Unidos, em Filadélfia. Existe uma polêmica quanto à paternidade do telefone atribuída a Graham Bell. Segundo Giovannini (1987: 163), em sua obra **Evolução na comunicação**, “[...] em outubro de 1888, a Corte Suprema dos Estados Unidos iria decretar o fim – pelo menos sob o ponto de vista judiciário – das histórias que envolviam a paternidade da invenção, estabelecendo que o *telefone Bell* devia chamar-se *telefone Meucci*, tendo a *Bell Telephon Company* comprado a patente de modo fraudulento. Tinham se passado 39 anos desde que, na América, Meucci tinha descoberto os princípios do novo instrumento de comunicação, concluído mais tarde, em 1871.”

<sup>4</sup> - O telefone foi trazido para o Brasil por iniciativa exclusiva de Dom Pedro II. Este fora convidado a participar da Exposição do Primeiro Centenário da Independência dos Estados Unidos, no domingo de 25 de junho de 1876, em Filadélfia. O monarca fazia parte de uma comissão científica incumbida para selecionar os melhores inventos da exposição. Entre os inventores expositores estava Graham Bell, com quem Dom Pedro II mantinha correspondência já fazia dois anos. Siqueira (1999: 11) sustenta o fato de que ao final daquele dia o Imperador do Brasil estava perto do pavilhão educacional de Massachusetts, quando Graham Bell acenou de longe. Os dois se encontraram e naquela ocasião o cientista convidou o monarca para ver um aparelho elétrico, uma máquina falante. Elisha Grey, membro da comissão científica e competidor contra Graham Bell, aconselhou o Imperador a não perder tempo com aquele

*encantamento*, tanto a nível individual, quanto sob a forma de hipnose coletiva” (Giovannini, 1987: 340) viesse a ocorrer daí em diante, lentamente no final do século XIX e começos do século XX, de modo acelerado a partir das duas Grandes Guerras. Com a revolução técnico-científica, logo após finda a Segunda Guerra Mundial, a microeletrônica contribuiria espetacularmente para o desenvolvimento das telecomunicações, envolvendo todos os setores da sociedade.

O “encantamento” do monarca brasileiro contribuiria decididamente para que no final do século XIX o Brasil fosse um dos países pioneiros do mundo a entrar na era do telefone. Ao retornar de sua viagem, em setembro de 1877, na cidade do Rio de Janeiro “D. Pedro determinou a instalação de um aparelho no palácio da Quinta da Boa Vista, ligando-a às residências de seus ministros” (EMBRATEL, 1998: 9). “Pouco a pouco, o serviço telefônico cresceria, substituiria a segunda maior rede telegráfica do mundo, instalada desde 1884 em solo brasileiro” (Pereira Filho, 1997: 31), e se configuraria na forma de uma política nacional de telecomunicações, objeto de estudo desta pesquisa.

Antes de se fazer uma análise da evolução das telecomunicações no Brasil, desde o regime de concessão, da intervenção do Estado na forma de monopólio estatal do setor, é fundamental, de antemão, que se defina *telecomunicações*. Para tanto, consultaram-se duas fontes, por serem complementares no que se refere à evolução acelerada do setor, a partir da segunda metade do século XX.

Mattos (1978: 1) sustenta a hipótese de que existe uma “definição consagrada”, segundo a qual “[...] entende-se por telecomunicações qualquer transmissão, emissão ou recepção de símbolos, sinais escritos, imagens e sons ou inteligência de qualquer natureza, por fio, rádio, meios óticos ou outros processos eletromagnéticos”. Sem pretender alterar os princípios dessa “definição consagrada”, Perrone (2004: 878), em texto muito recente, afirma que

De acordo com a União Internacional de telecomunicações (UIT), ‘telecomunicações’ é definida como qualquer transmissão, emissão ou recepção de símbolos, sinais, escrita, imagens e sons ou inteligência de qualquer natureza por fio, rádio, óptica ou qualquer sistema eletromagnético. A Lei Geral de Telecomunicações do Brasil (LGT), de 16 de julho de 1997, define telecomunicações como ‘a transmissão, emissão ou recepção por fio, radioeletricidade, meios óticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza’ (artigo 60, parágrafo 1º). O século XX, muitas vezes chamado de Século da Informação, não poderia

---

“brinquedo infantil”. Ocorreu que Dom Pedro II insistiu em visitar o modesto estande e experimentar ele mesmo o invento. Em meio a muitos curiosos, ele proferira: “My God, it talks!” (“Meu Deus, isto fala!”).

receber esta qualificação sem o vertiginoso desenvolvimento tecnológico das telecomunicações.

Diferentemente do que ocorreria nos países capitalistas desenvolvidos da Europa e América do Norte, essa revolução tecnológica nas telecomunicações brasileiras ocorreria com um grande atraso, em virtude de uma série de barreiras de cunho político, social e econômico que impediram o Brasil de desenvolver o setor durante praticamente as seis primeiras décadas do século XX. Na maioria dos países desenvolvidos, “[...] o fenômeno da estatização dos serviços públicos de telecomunicações” (Maculan, 1981: 19-20) se dera no final do século XIX, o que contrastava e agravava ainda mais a questão do “subdesenvolvimentismo nacional”<sup>5</sup>. No caso específico da telefonia brasileira, para se ter uma idéia do que foi o seu subdesenvolvimento, é oportuno registrar que a precariedade operacional e organizacional de seus serviços tornou-se evidente ainda nos anos finais do Império, continuaria na Primeira República e perduraria até 1962. Todo esse período foi caracterizado pela gerência de um *regime de concessão*, cujo poder, de acordo com os princípios federalistas instituídos no início do governo republicano, foi transferido da União para os estados e municípios. Com a Constituição de 1891, tanto estados quanto municípios passaram a ser os “[...] responsáveis pelas concessões dos serviços de telefonia e telégrafo” (Pereira Filho, 1997: 32).

Durante o período do regime concessionário, houve uma verdadeira proliferação de empresas privadas, com uma maioria composta de companhias estrangeiras. A Brazilian Traction Co. (1879), a representante da Siemens – a Brasilianesche Elektricitäts Gesellschaft (1897), a Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co. Ltd. (1904) e a Rio de Janeiro Telegraph Company (1907) são apenas alguns exemplos de empresas estrangeiras (americana, alemã e canadense) sediadas na cidade do Rio de Janeiro, então Distrito Federal, cujo poder de concessão logo se estenderia para a cidade de São Paulo e vice-versa, formando um eixo poderoso prestador de um serviço de telefonia altamente concentrado nas mãos de uma elite detentora e manipuladora do capital multinacional.

---

<sup>5</sup> - Durante o período 1930-1945 (primeira parte da Era Vargas), tem origem um projeto desenvolvimentista, denominado por Bielschowsky de “[...] a ideologia de superação do subdesenvolvimento nacional com base numa estratégia de acumulação de capital na indústria”. Porém, nessa época o que realmente ocorreu foi uma primeira e limitada tomada de consciência da problemática da industrialização. Uma nova elite formada por técnicos, civis e militares era detentora dessa consciência nascente, que só viria a tornar-se definitivamente hegemônica a partir da segunda metade dos anos de 1950, ou seja, no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2000. p. 250.

Não obstante essa concentração do setor em poder de empresas estrangeiras, o número de companhias concessionárias de telefonia não parou de crescer e de acordo com o estudo de Pereira Filho (1997: 56), no início da década de 1960 “O sistema de telefonia brasileiro estava pulverizado em 800 companhias de nível estadual e municipal”. O curioso é que esse elevado número muito longe estava de representar uma solução para os enormes problemas das telecomunicações brasileiras. Esses problemas tinham efeitos diretos na economia, na sociedade e no processo de integração do território nacional. Pereira Filho lembra que para se ter uma idéia da disparidade, a Companhia Telefônica Brasileira (CTB)<sup>6</sup> concentrava 80% de toda a telefonia instalada no país.

Foi através da intervenção do Estado, logo no início da década de 1960, que a centralização e estruturação das telecomunicações brasileiras entraram em um processo de modernização, em ritmo bastante acelerado. Essa recuperação do enorme atraso no setor, além de dar-se de modo muito rápido, abrangeu três etapas sucessivas, que segundo Maculan compreendeu “[...] tanto as atividades operacionais de prestação de serviços, quanto as de regulação e formulação de políticas, industrial e tecnológica.”

A decisão do Estado para intervir nas telecomunicações não se deu, porém, de modo abrupto, da noite para o dia. Todo um processo de conscientização conduzido por uma *elite orgânica*, surgido a partir da percepção estratégica de políticos, militares e empresariado defensores de uma “ideologia desenvolvimentista”, foi necessário. O objetivo maior era a superação do atraso nacional em praticamente todos os setores básicos. No centro desse cenário, as telecomunicações se apresentavam como indispensáveis para o desenvolvimento social, político e econômico do país. Na visão de Alencastro e Silva (1990: 11), o semear dessa consciência voltada para a revolução nas comunicações brasileiras foi resultado da sensibilidade de Vargas, que em 1930 criou, de modo ainda incipiente, os primeiros instrumentos legais que deram ao Governo os meios necessários para a administração de setor tão importante. Dentre esses instrumentos, destacaram-se o Decreto nº 20047 (de 27-05-1931) – regulava os serviços de radiocomunicações, e o Decreto nº 21.111 (de 01-03-1932) – regulamentou o Decreto nº 20047. A ação de Vargas, mesmo se considerada primária, foi motivadora para o nascimento do Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT), que durante anos sucessivos passaria por várias versões, resultantes de incansáveis discussões entre políticos, representantes civis e militares. Estes teriam

---

<sup>6</sup> - A história da CTB será parcialmente relatada ao longo deste tópico, seja no texto ou em notas de rodapé.

a incumbência de supervisionar não apenas os processos cuja finalidade era o suporte das comunicações voltadas para a questão ideológica do desenvolvimento econômico, mas sobretudo orientar e supervisionar as discussões dentro do processo voltadas para o problema crucial da “ideologia de integração e segurança nacional”.

O primeiro projeto do CBT surgiu, como era de se esperar, a partir da iniciativa de homens da radiodifusão. Em plena era do Estado Novo, o rádio dominava, quase de modo absoluto, os meios de divulgação da ideologia varguista, difundida por todo o Brasil. Em 1940, esses homens sensibilizaram o Governo e “[...] dele obtiveram autorização [...] para elaborar o primeiro projeto de Código, mesmo assim de radiodifusão, porque telecomunicações públicas [...] só foi incluída na fase final da discussão do [...] Código” (Alencastro e Silva, 1990: 12), que seria aprovado, acredite-se, vinte e dois anos depois, ou seja, em 27 de agosto de 1962. De acordo com essa fonte, o serviço público de telecomunicações, já evoluído na maioria dos países desenvolvidos do final do século XIX, era atividade sempre “desconhecida” pelos governos brasileiros, chegando mesmo a ser desprezada por quase todos.

Em outra fonte de igual importância, Quandt de Oliveira (1992: 31-32) levanta e levanta um grande número de questões em torno do que considera como “antecedentes” da difícil “expansão” do sistema de comunicações no Brasil. Exemplo: a começar pela Constituição de 1946, que em seu artigo 5º - alínea XII, atribuía competência à União para explorar diretamente ou mediante autorização ou concessão os serviços de telefonia interestaduais e internacionais. Conforme já citado, o *regime de concessão* vinha sendo praticado oficialmente e plenamente por estados e municípios desde a Constituição de 1891. Somente cinquenta e cinco anos depois o Governo decidiu repensar o agravamento da telefonia em face da grande precariedade do sistema de concessões. Apesar desse pequeno avanço, a Constituição de 1946 só parcialmente vai tomando de volta o poder do regime concessionário.

A divisão de responsabilidade entre os Governos Federal, Estadual e Municipal, sem uma supervisão centralizada, impedia que se estudasse em conjunto a melhoria dos serviços. Essa situação tornava impossível fazer o levantamento total das dificuldades existentes e buscar uma solução global para elas.

No início da década de 1950, havia no Brasil um serviço de telefonia local (monopólio da CTB) concentrado apenas em grandes cidades da Região Sudeste, com predomínio quase absoluto do eixo Rio-São Paulo. Foi só no final dos anos 1950 que começou a surgir a idéia de se

desenvolver um sistema integrado de telecomunicações, de alcance nacional. Mas essa idéia só tomaria forma definitiva na década seguinte. Até lá, a discussão em torno do atraso e da necessidade da evolução do setor passaria por poucos altos e muitos baixos. A criação do Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT), conforme já mencionado, e, em seguida, do Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL) representou um grande avanço, uma verdadeira revolução do setor<sup>7</sup>.

Depois de passar por oito revisões<sup>8</sup>, discutidas demoradamente por diferentes Comissões Parlamentares e Técnicas, parte das quais defensora da manutenção das comunicações em mãos do empresariado internacional e local e outra parte defensora consciente e ferrenha da intervenção estatal no setor, as medidas promulgadas no projeto final acelerariam todo um processo visando superar as deficiências por meio da criação de um complexo tecnológico que viria a ser o Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT). Com a aprovação desse projeto pelo Congresso Nacional, em 27 de agosto de 1962, foi criada a Lei nº 4.117 que instituiu definitivamente o CBT. Para Maculan (1981: 20), isso representaria, pela primeira vez, a criação de uma legislação que assegurava um mínimo de “organização centralizada” do setor, ao mesmo tempo em que delineava as grandes linhas diretrizes de um plano em nível nacional.

Ao instituir o CBT, a Lei nº 4.117 também definiu os serviços de telecomunicações. Na perspectiva de Siqueira (1999: 46), é a partir dela que “[...] o país formula sua primeira política nacional para o setor”. O certo é que o CBT foi uma verdadeira quebra de paradigma dentro do processo ideológico desenvolvimentista, já defendido por Bielschowsky (2000: 250) como “[...] a ideologia de superação do subdesenvolvimento nacional”. As elites técnica, civil e militar, instaladas nas instituições de orientação e controle desde o Estado Novo, demorariam algum tempo para perceber que por detrás da problemática desenvolvimentista estava a questão do subdesenvolvimento dos meios de comunicação, também em nível nacional. Em outras palavras: para o desenvolvimento seguro e sustentável da economia nacional, a criação de uma infraestrutura, de uma rede básica nacional de telecomunicações seria indispensável. Na acurada percepção de Mattos (1978: 1),

---

<sup>7</sup> - A revolução e evolução das telecomunicações brasileiras se dariam de modo definitivo e irreversível com o nascimento da EMBRATEL, que concentraria e contribuiria para a rápida evolução dos serviços do setor. Essa discussão será detalhadamente apresentada no tópico I.5 deste capítulo.

<sup>8</sup> - Para informações completas sobre o demorado processo de criação do CBT, consultar a obra de Alencastro e Silva – **Telecomunicações: histórias para a História** – Capítulo I (Política de Telecomunicações, páginas 11-16), na qual o assunto é tratado com detalhes.

[...] elas desempenham papel relevante no desenvolvimento econômico e [...] constituem parte essencial da infra-estrutura nacional, podendo-se assemelhar a rede de telecomunicações ao sistema nervoso do corpo humano: tem que ser extensa e altamente sensível a toda influência; deve ser dinâmica e reagir prontamente às mutações. É, por isto, fundamental, mormente para nações em desenvolvimento, expandir adequadamente os respectivos sistemas de telecomunicações, garantindo-lhes o nível de investimento necessário, sem o que lhes faltarão condições de atender às necessidades nacionais e fatalmente comprometerão o desempenho econômico pretendido.

Assim é que no contexto da ideologia de superação do subdesenvolvimento brasileiro, a qual se tornaria hegemônica na segunda metade dos anos 1950, o CBT, no alvorecer da década de 1960, foi instituído ao mesmo tempo como resposta e possibilidade de avanços em potencial para a superação do grande atraso no setor.

Entre os muitos avanços que a política do CBT proporcionaria ao país, citam-se a criação imediata do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT), que colocaria sob o poder jurídico da União a telegrafia, a radiocomunicação e a telefonia interestadual; instituição do Departamento Nacional de Telecomunicações (DENTEL) como sua secretaria executiva; atribuição à União competência para explorar, sem intermediários, os troncos de microondas que integrariam o SNT e, mais importante, autorizaria o Poder Executivo a constituir empresa pública com a finalidade de explorar industrialmente os troncos que integrariam o SNT. É oportuno registrar que essa empresa pública a ser constituída seria a Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL, que já vinha sendo pensada muito antes da instituição da Lei nº 4.117 (CBT), cujo “nascimento”, papel e “lugar” na questão da integração e segurança nacional serão tratados no último tópico deste capítulo.

Finalmente, o reconhecimento da importância do CBT não estaria completo sem se fazer referência à instituição do Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), cujo papel no reforço do novo paradigma foi fundamental. Vinculado diretamente à Presidência da República, o CONTEL exerceria atribuições reguladoras e normativas. Contudo é essencial registrar o fato de que esse órgão federal detinha o poder para

[...] orientar e coordenar o desenvolvimento dos serviços de telecomunicações no país, mediante a elaboração de um Plano Nacional de Telecomunicações, cujas finalidades básicas seriam dotar o Brasil de um sistema integrado, capaz de satisfazer às necessidades de desenvolvimento e segurança nacionais, e estimular a indústria de equipamentos de telecomunicações, dando preferência às empresas cujo capital social fosse controlado majoritariamente por acionistas brasileiros (EMBRATEL, 1998: 24-25).

Pode-se afirmar, seguramente, que no espírito do CONTEL seria emblematizado o Plano Nacional de Telecomunicações (PNT), pois entre as finalidades básicas deste salta aos sentidos curiosos do pesquisador a de integrar sistematicamente o território nacional e essa integração deveria ser poderosa o suficiente para “satisfazer” a duas importantes necessidades: primeira, o desenvolvimento do Brasil, que no entendimento de Bielschowsky está inserido na ideologia do “*desenvolvimentismo nacionalista* dos técnicos do governo”<sup>9</sup>; segunda, de capital relevância para o desenvolvimento deste trabalho, a questão da “segurança nacional”, manifesta na forma da Doutrina de Segurança Nacional, apresentada e discutida com detalhes no tópico I.4 deste capítulo. Não se pode, portanto, excluir desta a questão do desenvolvimento, que está intimamente associado ao que Rego (2004: 1) denomina de “Ideologia da Doutrina de Segurança Nacional e Desenvolvimento”. A questão desenvolvimentista é, assim, um complemento da segurança.

O CONTEL seria de imediato a expressão de um grupo de intelectuais orgânicos composto por um seleto colegiado de associados militares do EMFA (segmentos: ESG e Gabinete Militar) e do complexo IPES/IBAD. “[...] os associados e colaboradores do IPES assumiriam posições-chave não só nos ministérios, mas também na administração pública em geral [...]. O ativista do IPES, almirante José Cláudio Beltrão [...], tornou-se presidente do CONTEL [...] e foi sucedido pelo comandante Euclides Quandt de Oliveira” (Dreifuss, 1981: 448). Os *intelectuais orgânicos* do colegiado que compunha o CONTEL eram em número de 14, de procedências diversas, conforme já mencionado, o que não é de causar espanto, pois refletia a hegemonia política e ideológica do “bloco histórico” que se formava no momento. É oportuno enfatizar que os militares assumiram posições cujo *status* era o de leais guardiões da defesa e segurança nacional. Eram “[...] quatro representantes – dos Ministérios do Exército, Marinha e Aeronáutica e do Estado Maior das Forças Armadas” (EMBRATEL, 1998: 25). A vaga do presidente da futura EMBRATEL já estava reservada para um militar e seria preenchida logo após o seu nascimento e institucionalização pelo CONTEL, o que já fora previsto na Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, data da instituição do CBT.

---

<sup>9</sup> - No tópico “O esboço do Projeto Desenvolvimentista”, esse economista menciona o surgimento expressivo de “um novo nacionalismo econômico”, no período 1945-1964. Essa ideologia foi guiada pela visão de que a industrialização só seria viável através de um apoio estatal que fosse além do planejamento e do controle sobre recursos naturais (Bielschowsky, 1000: 252).



## I.2 Delimitação da Abrangência e Uso do Conceito de Ideologia

Em face da complexidade e das inevitáveis distorções em torno do conceito de *ideologia*, considera-se que alguns esclarecimentos sobre sua compreensão e uso nesta pesquisa sejam indispensáveis.

Inicialmente, decidiu-se por rejeitar qualquer conceito que utilize *ideologia* no sentido negativo do termo (desde as noções atribuídas a Napoleão, Mannheim, Marcuse, Althusser e Bourdieu, entre outros), de conotação pejorativa ou de “falsa consciência”, que no entender de Eagleton (1997: 23) diz respeito a “[...] uma noção de ideologia bastante impopular nos dias de hoje [...] vista como implicando a possibilidade de alguma forma inequivocadamente correta de ver o mundo, o que [...] se encontra sob forte suspeita.” Outrossim, não se pretende fazer nenhuma abordagem sobre a evolução histórica da palavra ou de seu significado enquanto “sistema de idéias”.

Em segundo lugar, por força da temática proposta neste trabalho, optou-se pelo pensamento político de Antonio Gramsci, cujo caráter ideológico ajusta-se bem ao que se tem em mente demonstrar, sobretudo no que concerne à abrangência do referido termo, hoje apreciada por um número crescente de pensadores neomarxistas. Dentro dessa ótica, compreende-se que Gramsci (1981: 31) evita conceber uma *discussão científica*, como se *ideologia* fosse “[...] um processo judiciário, no qual há um réu e um promotor, que deve demonstrar por obrigação que o réu é culpado e digno de ser tirado de circulação.” Isso pressupõe que nesta pesquisa o uso do termo *ideologia* estará voltado para o interesse na busca da verdade, ou seja, no progresso da pesquisa historiográfica. Desta forma, é possível assegurar-se de que “Compreender e valorizar com realismo a posição e as razões do adversário (e o adversário é, talvez, todo o pensamento passado) significa justamente estar liberto da prisão das ideologias (no sentido pejorativo, de cego fanatismo ideológico), isto é, significa colocar-se em um ponto de vista ‘crítico’, o único fecundo na pesquisa científica.”

Isto posto, infere-se que *ideologia* será tomada aqui em seu significado positivo, mais no sentido de uma “concepção” do que ao reducionismo dos limites de um mero conceito. Admite-se que enquanto “concepção” o termo *ideologia* torna-se muito mais abrangente, aceitável e conformável ao que se propõe desenvolver. Dentro dessa abrangência, busca-se o equilíbrio entre o *senso crítico* e o *sentido positivo* da concepção de *ideologia* gramsciana, o que não significa

necessariamente uma oposição à postura de Barrett (1999: 236), que defende o seguinte ponto de vista: “[...] antes e acima de tudo, a postura de Gramsci em relação à ideologia deve ser identificada como mais *positiva* do que *crítica*.”

Sem pretender gerar nenhum debate em torno da afirmação de Barrett, transcrita acima, atenta-se para o fato de que é prudente levar-se em consideração a postura de Gramsci, enfática e já mencionada, que “[...] o interesse seja a pesquisa da verdade [...] isto é, [...] colocar-se em um ponto de vista ‘crítico’, o único fecundo na pesquisa científica.” Ora, a questão da noção de concepção ideológica e de sua abrangência em Gramsci não está associada à identificação de fatores sujeitos a um dilema do “mais positivo” em detrimento do menos “crítico”, ou vice-versa.

Preunciando talvez possíveis desvios de percepção de sua noção de *ideologia*, Gramsci (1981: 62-63) postulou que

Um elemento de erro [sic] na consideração sobre [sic] o valor das ideologias, ao que me parece, é devido ao fato [não casual] de que se dê o nome de ideologia tanto à superestrutura necessária de uma determinada estrutura, como às elucubrações arbitrárias de determinados indivíduos. [...] É necessário, por conseguinte, distinguir entre ideologias historicamente orgânicas, isto é, que são necessárias à uma determinada estrutura, e ideologias arbitrárias, *racionalistas*, “desejadas”. Na medida em que são historicamente [sic] necessárias, as ideologias têm uma validade que é “psicológica”: elas “organizam” as massas humanas, formam o terreno sobre [sic] o qual os homens se movimentam [...] Na medida em que são “arbitrárias”, elas não criam senão “movimentos” individuais [...].

A essa reflexão sobre a distinção entre “ideologias historicamente [sic] orgânicas” e “ideologias arbitrárias”, soma-se a análise que ele faz da “solidez das crenças populares” de Karl Marx, enquanto fator indispensável para a viabilidade de determinada situação. Essa postura de Gramsci tem como fundamento buscar suporte teórico, de modo que tal suporte conduza “[...] ao fortalecimento da concepção de ‘bloco histórico’, no qual, justamente, as forças [sic] materiais são o conteúdo e as ideologias são a forma.” Não obstante, o autor adverte que nessa distinção entre “forma” e “conteúdo” o propósito é de caráter exclusivamente didático. Isso explicaria o fato de que “[...] as forças [sic] materiais não seriam historicamente [sic] concebíveis sem forma e as ideologias seriam fantasias individuais sem forças [sic] materiais.”

Dentro do que se propõe como estabelecimento de limites para a abrangência e uso do conceito de ideologia gramsciana, destaca-se o conceito-chave do que viria a ser concebido como “bloco histórico”. Para um entendimento do que seja a “concepção de bloco histórico” é necessário se ter em mente que em torno dela se articulam os aspectos principais do pensamento

de Gramsci, quais sejam: superestrutura política ideológica e estrutura socioeconômica. “Superestrutura” e “estrutura” formam um conjunto complexo, do qual o termo *ideologia* é inseparável e cuja base é formada pelos conceitos de Hegemonia, Sociedade Civil, Estado, Partido e Intelectual Orgânico. Nessa exposição simplificada da ciência política de Gramsci, é possível identificar-se que o “bloco histórico” é uma concepção estrutural, cujos conceitos básicos, associados às “ideologias historicamente [sic] orgânicas”, se unificam no complexo articulado da superestrutura com a estrutura. Nesse sentido, pode-se afirmar que a concepção de “bloco histórico” é uma espécie de síntese do pensamento político gramsciano.

No interior do complexo estrutural do “bloco histórico”, os conceitos de base se articulam de modo a permitirem ou não o surgimento de uma “reforma filosófica total”. Quando isso ocorre, surge uma “nova concepção de mundo”. À guisa de exemplificar essa espécie de reforma filosófica, Gramsci (1981: 52) cita que

A realização de um aparato hegemônico, enquanto cria um novo [sic] terreno ideológico, determina uma reforma das consciências e dos métodos de conhecimento, é um fato de conhecimento, um fato filosófico. [...] A estrutura e as superestruturas formam um “bloco histórico”, isto é, o conjunto complexo – contraditório e discordante – das superestruturas é o reflexo do conjunto das relações sociais de produção. Disto decorre: só um sistema *totalitário* de ideologias reflete racionalmente a contradição da estrutura e representa a existência das condições objetivas para a inversão da *práxis*<sup>10</sup>.

Para se ter melhor noção do que sejam a *superestrutura* e a *estrutura*, como esses dois complexos se articulam entre si, envolvendo as ideologias (estrutura ideológica e material ideológico), dentro do “bloco histórico”, Portelli (1983: 14-28), de modo fidedigno aos *Cadernos do Cárcere* de Antonio Gramsci – da edição Einaudi – faz uma descrição autêntica, de conformidade com a exposição a seguir.

A “superestrutura” seria o conjunto complexo de superestruturas formadas pela sociedade política, que agrupa o aparelho do Estado, e pela sociedade civil, que é constituída pela maior parte da superestrutura. Quanto à “estrutura” (também denominada de infra-estrutura, por alguns especialistas), Gramsci se limita a reconhecer dois aspectos essenciais, ou seja, o conjunto das

---

<sup>10</sup> - Para o entendimento do que seja “a inversão da *práxis*”, é necessário que se explique o que em Gramsci seja a “filosofia da *práxis*”. No **Dicionário básico de filosofia** de Hilton Japiassu e Danilo Marcondes (da editora Jorge Zahar, Rio de Janeiro), citam que “Para Gramsci, o marxismo deve ser interpretado como uma ‘filosofia da *práxis*’, como uma prática política revolucionária com uma firme base teórica.” (1993: 1120. Mais adiante, no mesmo dicionário (p. 200), “A filosofia da *práxis* se caracteriza por considerar como problemas centrais para o homem os problemas práticos de sua existência concreta [...]”.

forças sociais e do mundo da produção e o caráter relativamente estático da estrutura em relação à superestrutura. Quanto ao conceito de “bloco histórico”, que muito contribuiu para o enriquecimento da ciência política, deve ser considerado sob um triplo aspecto:

Primeiro – As relações entre superestrutura e estrutura apresentam-se como aspecto essencial da noção de bloco histórico. Contudo, é importante saber que Gramsci jamais concebeu o estudo de tais relações sob a forma da primazia de um elemento desse bloco em detrimento do outro. Considera-se que o essencial das relações superestruturas – estruturas esteja no estudo do vínculo que concretiza sua unidade. Esse vínculo tem para Gramsci o significado de orgânico, o que corresponde a uma organização social concreta.

O vínculo orgânico entre superestrutura e estrutura é realizado por grupos sociais específicos, cuja função é operar em nível superestrutural. Esses grupos são formados pelos “intelectuais orgânicos”, que é uma camada social diferenciada, representada pelos “funcionários da superestrutura”. Seu caráter de *orgânicos* dá-se por meio de relações estreitas de solidariedade que os vincula às classes por eles representadas, sobretudo à classe fundamental no plano econômico. Ao demonstrar o significado social desse vínculo orgânico que une seus diferentes elementos na articulação interna de um bloco histórico, Gramsci possibilita um estudo da superestrutura e da função dos intelectuais orgânicos para a análise estrutural imediata de qualquer situação política.

Segundo – O estudo do que é estático deve ser complementado pelo estudo do que é dinâmico. Nesta instância, Portelli se recorre à leitura gramsciana de A. Pizzorno para concluir o segundo aspecto do conceito de bloco histórico, ou seja, de uma situação histórica global, na qual uma análise deve ser igualmente considerada como ponto de partida. Em outras palavras: a análise do modo como um sistema de valores culturais impregna, socializa e integra um sistema social.

Outrossim, só é possível a integração de um sistema social quando se edifica um *sistema hegemônico*, o qual é dirigido por uma classe fundamental que confia a sua gestão aos *intelectuais orgânicos*. O estudo do conceito de bloco histórico não pode, portanto, ser isolado do conceito de hegemonia de bloco intelectual.

Terceiro – Por fim, é no quadro da análise do bloco histórico que deve ser estudado como se desagrega a hegemonia da classe dirigente, como se edifica um sistema hegemônico novo e surge, assim, um bloco histórico também novo.

Considerando-se como importante o triplo aspecto do conceito de bloco histórico para um melhor entendimento da abrangência de concepção de ideologia em Gramsci, compreende-se que algumas considerações relativas à estrutura e ao material ideológico utilizado pela sociedade civil são indispensáveis para este estudo.

Dentro do que Portelli denomina como “características gerais da sociedade civil”, o aspecto complementar definindo a “direção ideológica da sociedade” apresenta três níveis, essenciais e articulados entre si: a) A ideologia propriamente dita; b) A “estrutura ideológica” (as organizações que criam e difundem a ideologia) e c) O “material” ideológico, ou seja, os instrumentos técnicos de difusão da ideologia (sistema escolar, *mass media*, bibliotecas etc.). No que concerne à *mass media* (do terceiro nível), tão presente e familiar nas telecomunicações dos dias de hoje, afirma-se que ela tem uma relação direta com as discussões centrais desta pesquisa.

Finalmente, Portelli une o segundo nível (b) ao terceiro (c), para formar o que ele denomina de “Estrutura ideológica e material ideológico”. Nessa formação nova, afirma-se que Gramsci distingue as organizações responsáveis pela difusão da ideologia daquelas que incorporam, em sua atividade geral, uma “fração cultural”. A magistratura e os oficiais do exército são exemplos da incorporação dessa *fração cultural*. A Igreja, a escola e a imprensa formam as organizações culturais propriamente ditas. A imprensa e a edição são chamadas de “A terceira instituição máxima da sociedade civil”, a qual Gramsci denomina de nova instituição e para o que ele dedica grande atenção. Essa instituição nova engloba os meios de comunicação e é considerada como a mais dinâmica da sociedade civil, mas que nem por isso deixa de cumprir a função ideológica determinada dentro dela. A “estrutura ideológica” difunde a ideologia por diversos meios de comunicação – o “material ideológico” – cuja eficiência Gramsci compara: “[...] os meios audiovisuais (teatro, cinema, rádio, televisão etc.) são um meio de difusão ideológica que possui rapidez, raio de ação e impacto emotivo muito mais vastos que a comunicação escrita” (1981 :180).

Para o que se pretende desenvolver nesta pesquisa, os pressupostos acima são indispensáveis. A seguir, registram-se fatos da história do Brasil da primeira metade do século passado que fomentaram o surgimento de “ideologias arbitrárias e racionalistas”, na segunda metade do século XX, as quais contribuiriam para a formação de um sistema político e ideológico orientado para o problema da *segurança nacional*, nos moldes do que Gramsci denominou de “condições objetivas para a inversão da *práxis*”.

Assim, “*a filosofia da práxis*” defendida por Gramsci, simbolizará, dentro do escopo temático deste trabalho, o *fio condutor de Ariadne* para a compreensão dessa filosofia na sua forma invertida, enquanto experiência vivida em “condições objetivas” criadas por uma elite orgânica dentro da cultura organizacional da EMBRATEL. Daí, o interesse voltado para o modo como a ideologia, na forma invertida de sua *praxis*, foi incorporada pelo corpo de empregados da empresa. Isso proporcionará o conhecimento de razões que permitirão ao autor lidar com fatos relativos a experiências vividas no cotidiano da instituição.

Ainda de acordo com o conceito de ideologia proposto por Gramsci, pretende-se comprovar que essas experiências vividas na EMBRATEL foram identificadas como resultado de uma concepção de mundo, imposta de modo autoritário pela racionalidade dos militares nacionalistas da ditadura militar do período de 1964 a 1985. Pretende-se demonstrar, ao longo da pesquisa, que a elite orgânica da EMBRATEL, orientada pela corporação militar idealizadora da estatal, assimilou e doutrinou os empregados da empresa. Esclarece-se ainda que os sujeitos conhecidos como “Embratelinos”, embora não tenham participado do processo de produção intelectual da EMBRATEL, contribuíram, sem o saberem, para dar forma, reproduzir e viver concretamente a ideologia militar autoritária do desenvolvimento, integração e segurança nacional.

### **I.3 A Questão da Defesa e Segurança Nacional – Antecedentes Históricos**

As primeiras preocupações concretas do governo brasileiro com a defesa e segurança nacional do Estado têm sua origem no final dos anos de 1920. Pouco mais de uma década depois, seria composto um sistema central, apoiado por subsistemas setoriais, em que a criação de uma Escola Nacional de Informações, além daquelas de caráter exclusivamente militar, deu origem a uma elaborada ideologia política em defesa do Brasil e que culminaria com a Doutrina Desenvolvimentista da Segurança Nacional, elitista e estruturalmente complexa. Antes, porém, de descrever o que teria sido o arcabouço dessa doutrina, registram-se dados importantes sobre o processo histórico do surgimento e desenvolvimento dessa ideologia política da segurança e defesa do Estado brasileiro.

A criação do Conselho de Defesa Nacional (CDN), por meio do Decreto nº 17.999, de 29 de novembro de 1927, representa um marco importante naquilo que se pretende estudar sobre as origens remotas de uma ação de inteligência no Brasil voltada para questões tais como integração, segurança e defesa nacional<sup>11</sup>. Esse Conselho foi constituído pelo então Presidente da República Washington Luís, e respectivos Ministros de Estado, e tinha por destinação a tarefa, entre outras, de “[...] coordenar a produção de conhecimentos sobre questões de ordem financeira, econômica, bélica e moral referentes à defesa da Pátria”<sup>12</sup>. Como se percebe, nas primeiras décadas do século XX já existia uma clara consciência da parte do Governo quanto à produção de informações que tinham como finalidade fundamental a defesa da Nação. Tais informações estavam, entretanto, vinculadas a interesses políticos essencialmente estratégicos de segurança do Estado, o que significava, até certo ponto, a luta pela manutenção do velho sistema oligárquico de Primeira República.

Agravadas pelas turbulências vindas de fora, as crises internas do Brasil, na década de 1920, enfrentariam problemas de ordem político-econômica de proporções nacionais. Com a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 29 de outubro de 1929, eclodiu a crise industrial, financeira e agrícola em todo o mundo. O que ficou conhecido como *A Grande Depressão* (1929-1935) teve consequências diretas tanto na economia quanto na política do “acordo sucessório”<sup>13</sup> nacional. Com a eleição do paulista Júlio Prestes para a presidência da república, em 01 de março de 1930, a crise política se agravou mais ainda: O Presidente então eleito foi deposto, quebrando assim o acordo da “política do café com leite”. Os militares assumiriam o poder, mantendo-o até a sua transmissão para Getúlio Vargas, em 03 de novembro de 1930.

---

<sup>11</sup> - Para um conhecimento introdutório sobre as atividades de Inteligência no Brasil voltadas para as questões concernentes a integração, defesa e segurança nacional, desde suas origens no começo do século XX até os dias atuais, acessar a informação da ABIN: HISTÓRICO. **O processo de reformulação da atividade de inteligência no Brasil**. Disponível no site: <<http://www.abin.gov.br/abin.historico.jsp>>.

<sup>12</sup> - Ibid., p. 1.

<sup>13</sup> - A política do “acordo sucessório” refere-se ao acordo “café-com-leite” que estabeleceu de modo tácito, até a Revolução de 1930, o privilégio da indicação presidencial alternada aos chamados “grandes Estados” eleitorais, ou seja, O Estado de São Paulo (maior produtor de café) e o Estado de Minas Gerais (maior produtor de leite). De acordo com Faria A. A. e Barros E. L. (2001:25), “Ao aproximar-se o final do mandato de Washington Luís (paulista) seria normal, dentro do acordo, a indicação e o apoio federal a Antônio Carlos Andrade, presidente de Minas. Washington, entretanto, não escondia sua preferência pela candidatura do jovem político paulista Júlio Prestes, o que corresponderia a uma quebra no acordo até então vigente. Era o que se poderia chamar de ‘gota d’água’ nas divergências entre oligarquias hegemônicas no sistema político da Primeira República, e, ao mesmo tempo, um sinal para que as elites em ascensão (em especial a gaúcha), se movimentassem no sentido de golpear mortalmente as estruturas vigentes, obtendo vantagens e despoitando como uma nova força presente no jogo de poder.”

O “período de transição” (1930-1937) deu a Getúlio Vargas, além do apoio de militares dos setores mais reacionários, oportunidade e tempo o bastante para pensar e criar as condições políticas e administrativas que viabilizariam, estrategicamente, o golpe de 10 de novembro de 1937, ou seja, a implantação do Estado Novo. Vargas se aproximou da facção reacionária militar, tendo em vista não só apoio e reforço da corporação, mas a prática de uma gestão que tinha como principais diretrizes a industrialização e modernização do Brasil. Havia, porém, um problema: o Estado Novo não tinha como inspiração o espírito dos regimes democráticos.

Deste modo, frustrando as aspirações da “velha democracia liberal”, Faria, A. A. e Barros E. L. (2001: 39) conferem que “Os militares eram favoráveis a uma modernização do país realizada de maneira autoritária; o seu projeto político de um Estado forte e centralizador e sua proposta de industrialização estavam vinculados à ideologia de segurança nacional e ao fortalecimento da corporação militar.” Enquanto a Primeira República findava “[...] numa onda de transformações por que passava o mundo, o que reforçava a versão de que a velha democracia liberal estava definitivamente liquidada” (Oliveira, L.L.; Velloso, M. P.; Gomes, A .M.C., 1982: 8), a Revolução de 1930 colocou o Brasil face a face com o seu destino e sua história. Seriam sete longos anos de crises e incertezas.

Getúlio Vargas, como Presidente provisório, representava o *ideal salvacionista*<sup>14</sup> para uma elite que atribuía a si mesma um papel messiânico na vida nacional. Os anos pós-1930, é válido enfatizar, caracterizaram-se pela existência de crises sociais e econômicas, resultantes de um modelo político superado, herdado de um velho sistema oligárquico, paternalista, coronelista. No bojo dessas crises, Getúlio Vargas lutaria para mudar o sistema. Os primeiros anos de seu governo provisório “[...] seriam férteis em leis sociais e trabalhistas, por um lado, e em repressão aos movimentos políticos da classe operária e controle de seus sindicatos, por outro” (Faria, A. A.; Barros, E.L., 2001: 28).

A repressão política de Vargas não se limitou aos movimentos da classe operária. Faria (2001: 28-38) enuncia que a capacidade desse estadista para *enxergar mais longe* que as elites políticas e empresariais lhe deu um grande prestígio entre os militares. Estes o apoiariam no cumprimento de leis que iam desde a defesa dos interesses políticos de modernização socioeconômica do Brasil até o *terror de Estado* contra os levantes do partido de esquerda

---

<sup>14</sup> - Cf. Oliveira, L. L.; Velloso, M. P.; Gomes, A. M. C. **Estado Novo: Ideologia e poder**. p. 10. (Consultar referências finais desta pesquisa).



Aliança Nacional Libertadora, até a tortura bárbara dos representantes do Partido Comunista. Esse terror de Estado, que serviria de suporte para o golpe de 1937 e logo em seguida para a implantação do Estado Novo ditatorial de Vargas, “[...] propiciou a criação de mecanismos institucionais capazes de destruir todas as garantias individuais, legitimando a violência governamental, calando todas as vozes descontentes e encarcerando milhares de pessoas”.

A “ordem e segurança pública” dos anos pós-1930 foi uma preocupação constante de Vargas e de seus assessores civis e militares. A iniciativa decisiva nesse sentido deu-se com a criação, em 10 de janeiro de 1933, da Delegacia Especial de Segurança Política e Social (DESPS), por meio do Decreto nº 22.332<sup>15</sup>. Essa delegacia tinha como objetivo entrever e coibir comportamentos políticos considerados divergentes e comprometedores do sistema vigente. Estava subordinada diretamente à Chefia de Polícia do Distrito Federal e dispunha de uma tropa de elite – a Polícia Especial, como suporte operacional. A DESPS tinha atribuições que se consideram bastantes avançadas para a época, como por exemplo: o poder de examinar as publicações tanto nacionais quanto estrangeiras; manter dossiês de todas as organizações políticas e indivíduos considerados suspeitos.

Nesse contexto de terror estatal, a primeira Lei de Segurança Nacional (LSN) foi promulgada em 4 de abril de 1935. Tinha como finalidade definir crimes contra a ordem política e social vigentes e sua ação direta operava na transferência para uma legislação especial dos crimes contra a segurança do Estado. Esses crimes eram submetidos a um regime mais rigoroso e abandonados pelas garantias processuais.

Para reforçar a aplicação da LSN, foi instituído, em setembro de 1936, o Tribunal de Segurança Nacional (TSN), diretamente subordinado à Justiça Militar. Sua composição era de juízes civis e militares, diretamente escolhidos pelo presidente da República. Vargas deveria ativar o TSN “[...] sempre que o país estivesse sob o estado de guerra”. A criação dessa instituição teve como causa inicial a repressão aos envolvidos no fracasso do levante comunista de novembro de 1935. Foi naquela data que os militantes da Aliança Nacional Libertadora se insurgiram contra a repressão governamental varguista em Natal, Recife e Rio de Janeiro. O

---

<sup>15</sup> - Para conferência dos textos sobre a criação do DESPS, da LSN e do TSN, o leitor poderá acessar os seguintes sites da Fundação Getúlio Vargas: a) ANOS DE INCERTEZA (1930-1937). **Radicalização política:** Polícia política. Disponível no site: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_historia/htm/anos30-37/ev\\_radpol\\_pp.htm](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos30-37/ev_radpol_pp.htm)>. b) ANOS DE INCERTEZA (1930-1937). **Radicalização política:** Lei de Segurança Nacional. Disponível no site: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_historia/htm/anos30-37/ev\\_radpol\\_lsn.htm](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos30-37/ev_radpol_lsn.htm)>. c) ANOS DE INCERTEZA (1930-

TSN tinha como função primordial processar e julgar, em primeira instância, todos aqueles acusados de acionar “[...] atividades contra a segurança externa do país”. Estavam também sob a sua proteção as instituições militares, políticas e sociais.

As crises decorrentes da revolução de 1930 contribuíram fortemente para a instauração de um período de incertezas e insegurança em todo o território nacional. A instituição evolutiva e progressiva do DESPS, da LSN e do TSN pode ser compreendida como o germe fundamental para o nascimento de uma ideologia que daria suporte e se conformaria às ideologias do poder ditatorial do Estado Novo (1937-1945). A questão da defesa e segurança nacional se acirraria com a eclosão da Segunda Guerra Mundial e a conseqüente expansão do comunismo internacional. Esses dois fatores seriam determinantes para o surgimento e operação da Doutrina Desenvolvimentista da Segurança Nacional, marco ideológico e estruturante da ditadura militar no Brasil, entre 1964 e 1985.

#### **I.4 Origem e Estrutura da Doutrina de Segurança Nacional**

O pensamento ideológico de defesa e segurança nacional é de um caráter surpreendente, ultrapassando as peculiaridades de uma nação. Tem como base de sustentação os regimes militares. Ao mesmo tempo em que se origina deles, contribui para a manutenção da estrutura e da coerência próprias de cada um.

Nos estudos do Pe. Joseph Comblin (1978: 13-14), essa ideologia, politicamente desenvolvimentista e mais conhecida como “a Doutrina da Segurança Nacional”, é uma prática elitista militar cuja explicação e conhecimento são reservadas apenas àqueles altos responsáveis pelos grandes setores da vida nacional, ou seja, exército, administração, economia, ensino e grandes empresas públicas ou privadas. Esse elitismo tem como vantagem estratégica conservar as massas populares distantes da administração do Estado, bem como impossibilitar qualquer vontade de participação do povo nas decisões nacionais.

De acordo com a pesquisa de Comblin, as origens do pensamento ideológico de segurança nacional têm por base duas vertentes: a primeira – refere-se à “[...] existência de uma espécie de

ala do pensamento militar francês [...] que é uma *herança* da guerra da Argélia [1954-1962]”<sup>16</sup>; a segunda – de maior importância, diz respeito à força poderosa da ideologia americana da guerra revolucionária e à sua ação por meio de aplicação da Doutrina da Segurança Nacional nos países que fazem parte do bloco imperialista norte-americano, incluindo-se nele toda a América Latina. É, pois, com base nesta segunda vertente que o estudo sobre o pensamento ideológico e desenvolvimentista da segurança nacional e de sua estrutura se desenvolverá a seguir.

De acordo com a pesquisa de Comblin, fica patente que a Doutrina da Segurança Nacional veio diretamente dos Estados Unidos para ser aplicada no Brasil e demais países latino-americanos. Para tanto, os oficiais dos exércitos aliados aos EUA iam estudar lá, onde tinham um aprendizado rigoroso e especializado em instituições americanas tais como o National Security People, National War College e o Industrial College of the Armed Forces.

O conjunto dos cursos ministrados nas escolas militares norte-americanas são impregnados dos elementos dessa doutrina, se bem que, em sua elaboração, como nas pesquisas permanentes das quais é objeto, seja obra dos civis, membros do National Security People, que transmitem-na aos militares. É surpreendente constatar a presença dessa doutrina nas atitudes internas ou externas dos responsáveis políticos americanos. Assim, internamente, a Doutrina da Segurança Nacional inspirou a existência da “Presidência Imperial” [...] que restringiu consideravelmente o alcance democrático das Instituições Republicanas. Quanto ao Exterior, foi certamente a Doutrina da Segurança Nacional que levou os Estados Unidos a promoverem e manterem as ditaduras militares dos Estados satélites (Comblin, 1978: 14-15)<sup>17</sup>.

A despeito de ser o Brasil o maior Estado satélite latino-americano dos Estados Unidos, como se pode conceber que essa doutrina tenha-se ajustado tão bem ao caso brasileiro? A compreensão da dimensão de tal fenômeno só é possível quando se faz uma leitura dos

---

<sup>16</sup> - Para esse autor, o pensamento militar francês teria influenciado o pensamento militar da América Latina através de numerosas traduções de obras escritas pelos generais Beaufre e Bonnet e pelos coronéis Tinquier e Chateau Jobert. A leitura da obra do Pe. Joseph Comblin, intitulada **A ideologia da segurança nacional**, constante das referências finais desta Dissertação, seria bastante apropriada para aqueles interessados em aprofundar seus conhecimentos em um assunto tão pouco difundido no Brasil (e na América Latina), que esteve presente e atuante em períodos ditatoriais no Brasil, operando em benefício do poder hegemônico central.

<sup>17</sup> - Na página 15 da pesquisa de Comblin, existe uma nota de rodapé (a de número 5) que faz referência ao temor expresso publicamente, em 16-11-1976, pelos Bispos brasileiros, em que a Igreja Católica declara ser a Doutrina da Segurança Nacional responsável pela deploração e morte da democracia na América Latina. À guisa de esclarecimento para o comentário acima, reproduz-se a seguir parte do conteúdo dessa importante anotação: “A ideologia de segurança nacional, colocada acima da segurança pessoal, expande-se por todo o continente latino-americano [...]. Inspirada nela, os regimes de força, em nome da luta contra o comunismo e a favor do desenvolvimento econômico, declaram guerra anti-subversiva a todos os que não concordam com a visão autoritária da organização da nova sociedade. O treinamento em vista dessa ‘guerra anti-subversiva’ contra o comunismo na América Latina leva a um embrutecimento crescente de seus próprios agentes, e gera um novo tipo de fanatismo, um clima de violência e medo. As liberdades de pensamento e de imprensa são sacrificadas, as garantias individuais são suprimidas.”

antecedentes históricos da cultura de defesa e segurança nacional do país. Sustenta-se aqui que sempre houve uma vocação dos governantes brasileiros para conduzirem a nação em parceria com os militares e que essa vocação está baseada em uma tradição que remonta ao século XIX: Na página 152 de seu livro, Comblin afirma que “No Brasil o Exército jamais ficou alheio ao governo. Esteve em primeiro plano no tempo do Império (1822-1889)” e logo após o destronamento deste, por seus oficiais, fundou e doutrinou a Primeira República. Não é de admirar, portanto, que a DESPS, a LSN e o TSN tenham sido implantados com tanta facilidade pelos militares no governo provisório de Vargas (1930-1937). Daí em diante, fica fácil compreender a prática direta e incisiva do doutrinamento ideológico de segurança nacional nos períodos subsequentes da história do Brasil, sobretudo no período marcante que compreendeu a ditadura militar (1964-1985).

Essa vocação dos dirigentes da nação brasileira para governar em parceria com os militares permitiu que a prática direta e explícita da Doutrina da Segurança Nacional ocorresse logo depois do golpe de 1964, acirrando-se radicalmente em 1968 com o Ato Institucional nº 5, que proibia toda e qualquer manifestação de protesto no país e passou a ter o suporte incondicional de defesa pela chamada “linha-dura”<sup>18</sup>, sobretudo a partir de 1969. Com isso, pretende-se esclarecer que a sentença “Doutrina da Segurança Nacional” resume todo um complexo de práticas que foram sendo elaboradas durante décadas, cuja essência é a ideologia da defesa e segurança dos interesses do Estado. Essa ideologia assume a forma doutrinal logo após finda a Segunda Guerra Mundial, portanto, no início da Guerra Fria, ou seja, de uma guerra nascida do antagonismo leste-oeste. No bloco leste, estava a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas; no bloco oeste, os Estados Unidos da América do Norte com o seu bloco de países aliados. Esse antagonismo pressupõe a existência, ilusória ou comprovada, de uma Terceira Força. Mas a despeito da existência ou não dela, o fato é que a competente articulação política dessa ideologia “[...] pode fornecer intrinsecamente a estrutura necessária à instalação ou à manutenção de um Estado forte ou de uma determinada ordem social” (Comblin, 1978: 15).

---

<sup>18</sup> - A temida “linha-dura” caracterizava as “instituições-barreira” que faziam parte do complexo estrutural da ditadura militar. Segundo Comblin (1978: 162), o golpe de 1964 não destruiu de todo as manifestações da oposição, pois elas desempenharam papel importante na constituição e manutenção do sistema de segurança nacional. Os atos sucessivos da oposição representariam, assim, um pretexto para que a “linha-dura” reforçasse as estruturas e o poder que detém o Estado, em nome da defesa da ortodoxia. Quando todo esse complexo estrutural ficou pronto, o Presidente Costa e Silva instituiu o AI-5, suprimindo o movimento denominado “Frente Ampla”, que reunia todos os civis afastados do poder e desejosos de retomar certa participação. O AI-5 simboliza, portanto, a “linha-dura” como instrumento de garantia suprema da ditadura no seu aspecto definitivamente ortodoxo.

No entendimento de João Rego (2004: 1), o golpe de 1964 não foi apenas o resultado da articulação de forças políticas extemporâneas movidas pela emoção do momento, mas o resultado de uma competente articulação política e ideológica movida pelo que ele compreende como Ideologia da Doutrina de Segurança Nacional e Desenvolvimento. O principal pólo irradiador dessa articulação foi a Escola Superior de Guerra (ESG), que teve o apoio do capital multinacional e também do capital nacional associado ao estrangeiro, com a participação norte-americana, através da Central Intelligence Agency (CIA).

A estrutura da Doutrina da Segurança Nacional apresenta-se extremamente complexa, tanto no que se pode comprovar como uma espécie de infra-estrutura de origem, quanto no que concerne à sua forma acabada – superestrutural – desde a sua transplantação dos Estados Unidos para o Brasil<sup>19</sup> até o seu ajustamento ao cenário nacional. Dentro do arcabouço infra-estrutural, além do que já foi registrado como “antecedentes históricos”, não se pode deixar de mencionar a importância da ESG, cujas origens e objetivos foram fundamentais para a formação do complexo superestrutural.

Reconhecidos por Comblin como “os protagonistas da ideologia”, os militares intelectuais da ESG tiveram a oportunidade de pensar sistematicamente a ideologia de segurança nacional durante 15 anos, antes de pô-la em prática a partir do golpe de 1964 em diante. Fundada em 1949, a ESG teve como principal modelo doutrinário o National War College de Washington. Para introduzir no Brasil as doutrinas dessa escola nacional americana de guerra, havia razões especiais que seduziam os militares intelectuais da ESG: a busca de uma continuidade do passado glorioso do Exército, desde os tempos do Império. Os militares intelectuais americanos se aproveitaram desse saudosismo dos colegas brasileiros e os educaram para projetarem seu passado no presente e conduzi-lo adiante, para o futuro não muito distante do golpe de 1964. Essa era, acima de tudo, a grande estratégia dos Estados Unidos, imbuídos dos interesses políticos e econômicos já referenciados.

Apesar de tão propalada, a Ideologia da Segurança Nacional é mal conhecida no que diz respeito à sua estrutura e aplicação doutrinal pelos *intelectuais orgânicos*. Pouco se sabe sobre as verdadeiras atividades desses intelectuais, que estavam divididos em dois grupos: os militares e

---

<sup>19</sup> - Na resenha de Rego (2004: 1) sobre o regime autoritário de 1964, “A Ideologia de Segurança Nacional foi diretamente transplantada para o Brasil após a 2ª Guerra Mundial [...]. O objetivo principal desta era garantir metas de segurança para implantar uma geopolítica para todo o Cone Sul do Continente Americano, capaz de bloquear o perigo expansionista do comunismo internacional”.

os civis. Pouco também é conhecido sobre a exata profundidade do envolvimento de grandes setores das mais diferentes instituições brasileiras, que incluía, conforme já citado, o exército, administração, economia, educação, empresas públicas e empresas privadas de grande porte.

Para se compreender melhor o arcabouço do que teria sido a Doutrina da Segurança Nacional, é necessário que se saiba mais sobre a Escola Superior de Guerra (ESG), é indispensável que se conheça o que foram o Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e o Serviço Nacional de Informações (SNI). Essas três instituições não eram as únicas a comporem o conjunto complexo dessa estrutura doutrinal. Havia outras de apoio, fossem co-ligadas ou subordinadas a esses três eixos principais, dentre as quais podem-se citar: Associação dos Diplomados da ESG (ADESG), Associação dos Diplomados do IPES (ADIPEs), Estado Maior das Forças Armadas (EMFA), Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD), Conselho de Segurança Nacional (CSN) e Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB). Percebe-se que tanto a ESG quanto o IPES tinham cada um sua rede de associações espalhadas por todo o território nacional: a ADESG e o ADIPEs, respectivamente.

ESG, IPES e SNI – essas três poderosas instituições juntas eram compostas por uma maioria de militares, grupos de intelectuais civis, de grandes empresários e técnico-empresários. Esses agentes sociais, de perfis “modernizante-conservadores”, todos eles eram, no entender de Dreifuss (1981: 71), verdadeiros *intelectuais orgânicos*<sup>20</sup> de um “novo bloco histórico” burguês

---

<sup>20</sup> - Para uma compreensão introdutória do significado dos termos *intelectuais orgânicos*, toma-se como referência a leitura de Portelli (1983: 89-90), que se reporta aos “intelectuais tradicionais” como ponto de partida para a compreensão em Gramsci do que sejam os “intelectuais orgânicos”. Portelli parte do pressuposto gramsciano de que uma classe fundamental, ou seja, um certo tipo de intelectual, corresponde a cada modo de produção. Para se ter idéia do que seja isso, ele se recorre ao “ensaio sobre a questão meridional”, no qual “[...] Gramsci observava que a camada dos intelectuais foi radicalmente modificada, em cada país, pelo desenvolvimento do capitalismo. O velho tipo de intelectual era o elemento organizador de uma sociedade de base essencialmente camponesa e artesanal. Para organizar o Estado, para organizar o comércio, a classe dominante desenvolveu um tipo particular de intelectual. A indústria introduziu um novo tipo de intelectual: o quadro técnico, o especialista da ciência aplicada”. Esse novo tipo de intelectual viria a prevalecer nas sociedades cuja economia se desenvolveria com base no capitalismo. No caso do Brasil, com a Revolução de 1930 nasceria “[...] a ideologia de superação do subdesenvolvimento nacional” (Bielschowsky, 2000: 250), cujo processo teria por base uma estratégia de acumulação de capital na indústria, que se tornaria hegemônica na segunda metade dos anos 1950. Nessa época, a conjuntura das forças econômicas foi favorável ao surgimento desse tipo de “intelectual orgânico” técnico e especialista. Portelli ainda enfatiza que “Os intelectuais orgânicos do novo bloco histórico, essencialmente os da classe fundamental, opõem-se aos intelectuais do antigo bloco histórico. Estes são qualificados por Gramsci como intelectuais ‘tradicionais’: agrupam, assim, as diversas camadas de intelectuais que existiam antes do surgimento da nova classe fundamental. Esta, para estabelecer sua hegemonia, deve absorvê-los ou suprimi-los”. Para complementar, Realli e Antiseri (1991: 834) são taxativos, ao afirmarem que “[...] intelectuais não são somente os que comumente se dizem tais: para Gramsci, sob a denominação de intelectuais devemos abranger ‘em geral, todo segmento social que exerce funções organizativas em sentido lato, seja no campo da produção, seja no campo da cultura, seja no campo político-administrativo’. O intelectual é ‘funcionário’, ‘persuasor permanente’, ‘agente da classe dominante’.”

em formação. Militares e intelectuais civis mantinham sólidas conexões com instituições norte-americanas doutrinadoras da ideologia desenvolvimentista de segurança nacional. Os empresários estavam associados a uma estrutura de poder político de classe do bloco multinacional, os quais já vinham sendo estimulados pela política de desenvolvimento do Governo Juscelino Kubitschek. A seguir, descreve-se a formação e função dessas três instituições, tendo-se como propósito a compreensão necessária da estrutura da Doutrina da Segurança Nacional dentro dos limites do que se propõe desenvolver nesta pesquisa.

As origens da ESG praticamente coincidem com o início do pós-guerra e, conseqüentemente, da Guerra Fria. Em 1949, ano oficialmente dado como de sua fundação, o Brasil encontrava-se em pleno fervor da propaganda nacionalista e em meio ao processo desenvolvimentista industrial apoiado e protegido pelo Estado ainda em início de redemocratização. Era o Governo de Eurico Gaspar Dutra (1946-1951) e momento de intensificação da Guerra Fria no contexto internacional. Durante os anos de 1946-1947, os oficiais americanos ajudaram os brasileiros a formarem a Escola Superior de Guerra, que no Brasil seria o equivalente do já citado National War College de Washington<sup>21</sup>.

A função da ESG era incorporar e aplicar em território brasileiro as idéias e atitudes maniqueístas dominantes no contexto internacional da Guerra Fria. Sua atuação também se estendia ao fomento, dentro das Forças Armadas, de normas voltadas para o desenvolvimento associado em conjunto com valores empresariais, isto é, normas voltadas para “[...] um crescimento cujo curso industrial foi traçado por multinacionais e um Estado guiado por razões técnicas [...]. Este Estado seria estável por intermédio do autoritarismo político incorporado na doutrina de segurança nacional”(Dreifuss, 1981: 79). O fato de a ESG ter como função específica doutrinar os militares para o problema da defesa e segurança do Brasil não excluía o seu envolvimento com a questão do desenvolvimentismo dentro das premissas do capitalismo hemisférico e a importante função da industrialização como instrumento para estabelecer ligações orgânicas entre militares e civis.

O Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) surgiu como resultado das aspirações de um pequeno grupo de empresários do Rio de Janeiro e de São Paulo, preocupados com a

---

<sup>21</sup> - DREIFUSS, 1981, p . 79. No que concerne à atuação da ESG, seu funcionamento no Brasil começou em 1948, portanto um ano antes de sua fundação, isto é, 1949. Esse autor acrescenta ainda que oficiais americanos permaneceram dando apoio regular à ESG até 1960 e que até 1970 os EUA mantiveram um oficial de ligação com

mobilização política que desde o início da década de 1950 ocorria no país, ultrapassando as barreiras de classe<sup>22</sup>. Porém, as origens do IPES propriamente ditas remontam à fase final do Governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) e ao curto período da presidência de Jânio Quadros (1961), em cujo zelo moralista foram depositadas grandes esperanças.

Até o final de 1960, não se pode afirmar que existia uma liderança política reconhecida e organizada dentro do que economicamente representava interesses multinacionais e associados (individuais ou setoriais) articulados através de uma administração paralela, “[...] exceto as associações de classe de cunho menos abrangente”, constata Dreifuss (1981: 162). No entendimento desse historiador e cientista político, foi dada ao empresário de origem americana Gilbert Hubert Jr. (residente no Rio de Janeiro) a incumbência de recrutar homens de negócios de São Paulo. Seu contato com o empresário Paulo Ayres Filho, zeloso anticomunista, foi importante para o que se pretendia na formação do IPES, visto que o próprio Paulo Ayres já vinha desenvolvendo um trabalho de base nessa esfera, já fazia algum tempo. Foi a repentina renúncia do Presidente Jânio Quadros, em agosto de 1961, que mobilizou o pequeno grupo de empresários definitivamente.

[...] Gilbert Huber Jr., o empresário multinacional Antônio Gallotti, os técnico-empresários Glycon de Paiva e José Garrido Torres [...], entre outros, estavam engajados em sua próspera campanha de recrutamento e também envolvidos na obtenção dos serviços de diversos oficiais da reserva, tais como o General Golbery do Couto e Silva, que foi indicado ao IPES pelo General Heitor Herrera. Uma série de reuniões informais lideradas por empresários nas casas de proeminentes homens de negócio de São Paulo e do Rio iniciou abertamente um estágio no processo onde diferentes organizações de classe e órgãos do governo começaram a pregar mudanças fundamentais na economia e no sistema político (Dreifuss, 1981: 163).

Fundado oficialmente em 29 de novembro de 1961, o IPES foi recebido e divulgado calorosamente pelos principais órgãos da imprensa nacional (Jornal do Brasil, O Globo, Correio da Manhã, Última Hora) e teve apoio imediato de eminentes figuras políticas, eclesásticas e intelectuais. Sua expansão nos grandes centros urbanos de então, fora do eixo Rio-São Paulo, deu-se de modo bastante rápido. Igualmente, em pouco tempo o IPES se tornaria na mais poderosa elite orgânica do país, em que uma burguesia multinacional e associada evoluiria ao ponto de se revelar como “[...] amadurecimento da disposição para agir dentro de um programa

---

*status* docente dentro da instituição. Em conjunto com os oficiais brasileiros, os americanos “... programaram a idéia de uma colaboração americano-brasileira contra o comunismo”.

<sup>22</sup> - Ibid., p. 162.



capaz de mobilizar os homens de empresa”<sup>23</sup>. Enquanto um todo maior, esse programa se propunha oferecer soluções aos problemas do Brasil. Para tanto, o IPES se associaria a outras instituições, formando complexos tais como ESG/IPES, em que a primeira parte trabalharia e se utilizaria do “lado encoberto”<sup>24</sup> da segunda, visando concretizar os projetos articulados pelo Estado-Maior das Forças Armadas.

Como se sabe, todos os projetos da ESG visavam a questão da defesa e segurança nacional e sua associação a uma instituição poderosa formada por civis objetivava tão somente a divulgação de sua ideologia. Assim é que dentro do complexo doutrinário e abrangente do IPES, destacava-se o seu papel de convicto disseminador da Doutrina da Segurança Nacional operacionalizada pela ESG.

O acesso do IPES aos meios de comunicação era total: a imprensa escrita e falada, associada às telecomunicações, sobretudo rádio e televisão, prestaram serviços essenciais na divulgação de uma verdadeira rede de propaganda geral, cujo objetivo central era a doutrinação que essa instituição formada por uma elite orgânica se incumbia de circular por todo o país. Neste aspecto, convém lembrar que a função do IPES estava em perfeito ajuste com os níveis “b” – *estrutura ideológica* e “c” – *material ideológico*, da teoria de Gramsci no que se refere à abrangência da concepção de ideologia dentro da superestrutura do bloco histórico.

Com o Serviço Nacional de Informações (SNI), o complexo superestrutural da Doutrina da Segurança Nacional ficaria completo. Considera-se que o SNI foi uma inovação fundamental introduzida pelo regime ditatorial militar. Seu mentor, fundador e primeiro chefe nacional foi o General Golbery do Couto e Silva, verdadeiro protótipo do intelectual orgânico, que como membro do IPES muito se destacara pelo importante trabalho prestado na construção ideológica daquela instituição. Assim, o SNI foi fundado quando o General Golbery formalmente deixou seu

---

<sup>23</sup> - DREIFUSS, 1981, p . 162. Para esse cientista político e também historiador, a elite orgânica teve o poder de modelar as forças sociais burguesas em uma classe. Esse processo culminaria com a transposição do poder privado dos interesses multinacionais e associados para o governo público do Brasil. Mas só foi possível devido à hegemonia do bloco econômico dominante e de sua transformação no Estado autoritário da ditadura militar.

<sup>24</sup> - O IPES tinha uma dupla vida política: uma face pública e um lado oculto. Dreifuss (1981: 163-164) sustenta a hipótese de que aos olhos de seus simpatizantes e defensores, o IPES mostrava a face de “respeitáveis homens de negócio” e intelectuais, com um número de técnicos altamente qualificados. Essa seleta cúpula advogava sua participação nos acontecimentos políticos e sociais, bem como o seu apoio na reforma moderada das instituições políticas e econômicas do país. O “lado encoberto” tinha sob grande responsabilidade a coordenação de uma sofisticada e multifacetada campanha política, ideológica e militar. Os fundadores do IPES foram ávidos e dedicados manipuladores de opiniões e de guerra psicológica. Ao organizarem um núcleo, recrutavam cinquenta membros, tendo cada um deles a obrigação de trazer cinco outros e estes, por sua vez, traziam cada um mais cinco.

posto no IPES, em julho de 1964. Sua saída, porém, não interrompeu seus laços com a organização, onde pôde continuar como membro do Conselho Orientador<sup>25</sup>.

De acordo com a perspectiva de Dreifuss (1981: 421), o SNI foi organizado de tal modo que nele foram combinadas “[...] as funções de uma agência central de informações com as de um conselho de assessoria para formulação de diretrizes políticas nacionais”, que abrangiam, além da área política propriamente dita, as áreas da vida social e militar brasileira. Uma verdadeira rede de informações foi desenvolvida e estabelecida dentro dos ministérios, autarquias, órgãos administrativos do governo e em diversos movimentos de alcance nacional, como o estudantil, da classe operária, etc. não excluindo sequer o próprio movimento militar. Havia agentes secretos do SNI em praticamente todos os lugares onde a comunicação se dava de modo acelerado: escolas, redações de jornais, sindicatos, universidades, estações de televisão e de rádio. Conta-se que ao final de sua vida, Golbery lamentaria amargurado: “Criei um Monstro”. A verdade é que, aos poucos, o SNI foi-se transformando em uma espécie de “[...] *superministério* intocado e intocável pelo Legislativo e pelo Judiciário e não subordinado às Forças Armadas”. E acima de tudo, Golbery transformou esse “superministério” no que havia de mais importante para o Brasil da ditadura militar: um órgão central de informações da mais alta periculosidade cujo papel-chave fora justamente a implantação da Doutrina da Segurança Nacional pensada pelos intelectuais orgânicos militares da ESG e disseminada pelos intelectuais orgânicos civis do IPES. Aliás, é oportuno registrar que, dentro dessa estrutura muito complexa, o papel do IPES se caracterizava por dar à doutrina um caráter mais político que as Forças Armadas não conseguiam dar, em virtude da natureza de sua rigidez.

Golbery procurou fazer do SNI um organismo que não se limitaria apenas num órgão de espionagem, mas digamos, num articulador de políticas para o regime. A ideologia da segurança nacional fazia parte deste arsenal, digamos ideológico. Baseado na guerra fria, a ideologia da segurança nacional apregoava que qualquer possibilidade de revoltas internas seriam explicadas num contexto da luta ideológica, capitalismo versus comunismo (Brasil, 2004: 1).

Não se pretende neste estudo reescrever a história da defesa e segurança nacional no Brasil, mas rever alguns aspectos de sua maior representatividade, que foi a Doutrina da

---

<sup>25</sup> - A influência de intelectual orgânico de Golbery dentro do IPES era tanta que, mesmo após sair da instituição, sua atuação como representante do Conselho Orientador teve poder o bastante para motivar a nomeação do General Costa e Silva para presidência, cujo objetivo maior seria preparar desde então a ascensão do General Ernesto Geisel ao poder.

Segurança Nacional. Conforme a pesquisa demonstra, todo um sistema de segurança nacional foi sendo desenvolvido no país a partir do início do século XX e, sobretudo a partir da Revolução de 1930, esse processo foi-se tornando cada vez mais articulado nas mãos dos militares, o que permitiu, sem grandes dificuldades, a implantação da doutrina com total apoio dos Estados Unidos, logo finda a Segunda Guerra Mundial e iniciada a Guerra Fria.

O modo como a ideologia desenvolvimentista da segurança nacional foi sendo implantada no país reflete a ação inteligente, muito bem elaborada por uma elite orgânica composta de militares, civis, empresários e técnico-empresários. O golpe de 1964 representou apenas um instante, ainda que muito marcante, dentro de um processo lento, sistemático e progressivo de dominação, apropriação e direção do Estado. A complexidade estrutural da doutrina reflete isso com detalhes. Dentre os muitos projetos articulados para colocar em prática o exercício de seu poder, destacou-se a modernização das telecomunicações em nível nacional. A intervenção direta do Estado naquilo que se tornaria os olhos e os ouvidos da ideologia de defesa e segurança do território brasileiro, fomentaria a criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL.

A seguir, faz-se um registro historiográfico do emblemático nascimento da EMBRATEL, desde sua gênese ideológica e política, até a instituição e implantação dessa complexa e gigantesca rede federal, da mais alta tecnologia em telecomunicações, com capacidade para dar cobertura aos 8.500.000 quilômetros quadrados do território nacional.

### **I.5 Nascimento da EMBRATEL e o seu “lugar” na Estratégia Desenvolvimentista de Integração e Segurança Nacional**

Enquanto estratégia de um projeto político e ideológico para o desenvolvimento, integração e segurança nacional, pode-se afirmar como certo que as origens da Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL remontam aos tempos de origem da ESG e do IPES. Pode-se mesmo ousar e aprofundar a discussão dessas origens e considerar como antecedente histórico do processo de integração nacional o trabalho pioneiro do oficial de

Exército Cândido Rondon<sup>26</sup>. Este teve a incumbência, entre 1900 e 1906, de estender a ligação telegráfica do Rio de Janeiro até as fronteiras do Brasil com o Paraguai e a Bolívia<sup>27</sup>. Como principal agente da interiorização do serviço telegráfico no país, o militar Cândido Rondon, “patrono das comunicações nacionais”, antecipou-se em mais de meio século naquilo que a facção representada por seus colegas do complexo ESG/IPES transformariam na doutrina em cujas metas estava programada a instituição de uma empresa estatal, cuja ideologia militar seria a responsável direta pelo cumprimento rigoroso de sua missão de integração, defesa e segurança do Brasil, durante o regime ditatorial (1964-1985).

Mas até a instituição definitiva da EMBRATEL, um longo e difícil percurso entre a legislação de 1930<sup>28</sup> e a criação do CBT - CONTEL seria seguido. O cenário nacional no período de 1930-1964 foi caracterizado por mudanças frequentes na política, economia e sociedade. O ano de 1945 marcou simultaneamente a queda do Estado Novo e o término da Segunda Guerra Mundial. O fim das restrições de ordem econômica impostas pelo conflito coincidiu com a lógica do processo de redemocratização do Brasil, o que proporcionou a abertura de um novo espaço para a discussão dos rumos do desenvolvimento nacional. Nesse novo cenário, o Estado passou a

---

<sup>26</sup> - Ethevaldo Siqueira (1999: 37-38), numa espécie de patriotismo em defesa do progresso dos meios de comunicação brasileira, fala das origens de Rondon e resgata um pouco de sua memória, dedicando algumas páginas de seu livro (constante das referências finais) àquele que ficou conhecido como “patrono das comunicações no Brasil” e a quem Siqueira chama de “O índio Rondon”. Sim, Cândido Mariano da Silva era “Descendente de índios terenas, bororos e guanás [E, como não seria de surpreender, ele se tornaria também no] maior defensor dos indígenas brasileiros.” O sobrenome Rondon seria adotado em sua adolescência, em virtude de seu nome de batismo ser idêntico a “[...] um homônimo de má reputação.” Popularmente conhecido como “Marechal Rondon”, as observações que aqui se fazem sobre esse importante personagem das comunicações brasileiras, protótipo simbólico de herói mítico, de guerreiro desbravador e integrador das regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, justificam-se pelo fato de ter sido ele quem primeiro se preocupou com a integração, defesa e segurança do território nacional. “Ao longo de sua vida, o marechal Rondon chefia diversas missões demarcatórias de fronteiras [...] e elabora as primeiras cartas geográficas de cerca de 500 mil quilômetros quadrados, até então totalmente desconhecidos dos registros nacionais. [...] De 1890 a 1916, Rondon participa das Comissões de Construção de Linhas Telegráficas do Estado do Mato Grosso, que interligam linhas já existentes do Rio de Janeiro, de São Paulo e do Triângulo Mineiro à Amazônia (Santo Antônio do Madeira). Não paira a menor dúvida de que este foi o primeiro esforço de grandes proporções para a integração nacional por meio das comunicações.”

<sup>27</sup> - EMBRATEL – Interligando o Brasil ao infinito, 1998, p. 12.

<sup>28</sup> - A Revolução de 1930 pôs fim à estrutura descentralizada da Primeira República, permitindo uma maior intervenção do Estado no domínio econômico e social. Tais mudanças, de caráter jurídico-institucional, afetaram a política governamental para as telecomunicações de então. O “Decreto de 17 de abril de 1931 afirmava o monopólio estatal do serviço telegráfico [que] no território nacional seria executado pela União, através da Repartição Geral dos telégrafos, pelas estradas de ferro, mediante permissão do Governo Federal, e pelas empresas de cabos submarinos, até expirarem os prazos das respectivas concessões” (EMBRATEL, 1998: 16). Ainda de acordo com esta fonte, o primeiro regulamento sobre as telecomunicações da época foi instituído em maio de 1931 e complementado em março de 1932. Ambos atribuíram ao Ministério da Viação e Obras Públicas, através da Comissão Técnica de Rádio (CTR), as funções de coordenação, fiscalização, concessão e cassação de portarias e licenças de funcionamento do sistema de rádio-comunicações no país, incluindo a telefonia (muito pouco desenvolvida no Brasil de então).

se preocupar com o quadro de transformações estruturais a serem introduzidas no sistema produtivo do país.

Foi no final do período pós-1945<sup>29</sup>, sobretudo a partir do Governo de Jânio Quadros (1961), que a consciência para centralizar as telecomunicações, através da criação de uma empresa estatal, tornou-se cada vez mais dominante. Até então, os anteprojetos não passavam de tentativas que sequer foram apreciadas pelo Legislativo<sup>30</sup>. Para se ter uma idéia, no plano de desenvolvimento econômico elaborado pelo Governo Dutra – Plano Salte<sup>31</sup>, em 1948 foi diagnosticado que “As telecomunicações constituíam [...] um dos pontos de estrangulamento do desenvolvimento econômico nacional” (EMBRATEL, 1998: 19). Isso levou à criação, em 1949, de uma Comissão Mista integrada por civis e militares, que foi responsável pela elaboração do projeto de Lei Básica de Telecomunicações. No mesmo ano, foi fundada a ESG e no decorrer da década de 1950 o EMFA passou a tomar decisões diretas que influenciariam na criação da futura estatal. Para tanto, foi organizada uma Comissão Permanente de Comunicação, “[...] revelando claramente a preocupação dos militares com a questão” das telecomunicações no Brasil.

A pressão dos militares em favor do monopólio dos serviços de telecomunicações visava, em um primeiro instante, sensibilizar o Governo para a grande necessidade de se por ordem no cenário caótico dos meios de comunicação vigentes. Sobretudo a telefonia, cujos serviços precários, tanto em termos técnico-operacionais quanto de atendimento a uma demanda crescente, estava desproporcionalmente pulverizada no país<sup>32</sup>. Tal situação era motivo de

---

<sup>29</sup> - Com o fim do Estado Novo, em 29 de outubro de 1945, começou o período na história do Brasil conhecido (também) como “pós-1945”. De acordo com Oliveira (1982: 7), o período “[...] pós-45 [seria marcado pelo] espírito da redemocratização”, cuja chama seria abafada pelo golpe militar de 31 de março de 1964. Esse “espírito de redemocratização” duraria aproximadamente dezenove anos, ao final do qual a idéia do nascimento da EMBRATEL (1961) passou a fazer parte dos projetos de uma política nacional de telecomunicações mais concreta.

<sup>30</sup> - O anteprojeto da Lei Básica de Telecomunicações não chegou a interessar o Legislativo. Outros anteprojetos elaborados na década de 1950, sob a orientação do Ministro Lúcio Meira, do General Lauro Medeiros (presidente da Associação Brasileira de Telecomunicações – Telecom) e do General Olímpio Mourão filho (presidente da Comissão Técnica de Rádio) tiveram o mesmo destino (EMBRATEL, 1998: 19).

<sup>31</sup> - O plano de desenvolvimento de Dutra tinha o nome de Plano SALTE, que englobava os setores de Saúde, Alimentação, Transporte e Energia. Daí a razão da sigla.

<sup>32</sup> - Para se ter uma idéia do que era a telefonia, sob o Regime de Concessão, por volta de 1949 o setor era amplamente dominado pela iniciativa privada. Havia mais de 500 concessionárias, entre estrangeiras e nacionais, a grande maioria funcionando precariamente no país. Esse número cresceria mais ainda, ultrapassando 800. As duas maiores empresas de telefonia eram a Companhia Telefônica Brasileira (CTB) e a Companhia Telefônica Nacional (CTN). A CTB, do grupo canadense Light, concentrava aproximadamente 80% dos telefones instalados no país e atendia às áreas mais desenvolvidas da Região Sudeste, acima de tudo o eixo Rio-São Paulo (e parte de Minas Gerais, Espírito Santo, Estado do Rio de Janeiro e interior paulista). A CTN, subsidiária da empresa norte-americana International Telegraph Telephone (ITT), concentrava seus serviços no Rio Grande do Sul e Paraná. Além dessas, merece ser mencionada a Companhia Auxiliar de Empresas Elétricas Brasileiras (CAEEB), pertencente ao grupo norte-americano Electric Bond and Share, que operava nas capitais da Região Nordeste (EMBRATEL, 1998: 18).

preocupação não só de militares, mas de políticos e civis também. Em segundo lugar, esse cenário caótico ensejava um verdadeiro debate ideológico em torno da questão, motivando mais ainda o pensamento militar voltado para a criação de uma empresa que centralizasse os meios de comunicação em defesa da segurança nacional.

A terceira razão para a preocupação dos militares assentava-se, sem dúvida, nos planos preparatórios para o golpe de 1964.

A preparação direta para o novo regime militar brasileiro foi a Escola Superior de Guerra, fundada em 1949 [...]. O Brasil representa eminentemente a ideologia da segurança nacional, já que os protagonistas da ideologia puderam preparar sistematicamente, durante quinze anos, sua estratégia e em seguida lhes foi possível pô-la em prática (desde 1964). Raramente uma geração terá mostrado tanta perseverança e continuidade [...]. Os realizadores da “Revolução” foram espantosamente fiéis às idéias sobre as quais haviam longamente meditado, quando a perspectiva de poder lhes parecia ainda bastante confusa (Comblin, 1978: 151).

Não há como contestar que dentro da perspectiva de poder que os militares almejavam, a “meditação” também sistemática sobre a organização normativa dos meios de comunicação viria a ser de extrema importância estratégica para a operacionalização da Doutrina da Segurança Nacional. A inteligência militar desenvolvera uma clara percepção do papel que as telecomunicações teriam no processo de instalação do Regime Militar no país. Para atingir tal meta, a centralização dos serviços do setor, seguido da intervenção direta do Estado por meio da criação de uma empresa, seria apenas uma questão de tempo.

O debate político e ideológico em torno das telecomunicações marcaria o final da década de 1950 e se acirraria no início da década seguinte. Como exemplo, cita-se o Decreto municipal nº 13.485, de 7 de março de 1957, baixado pelo Prefeito do Distrito Federal – Negrão de Lima<sup>33</sup>, criando uma Comissão de Fiscalização do Serviço de Telefones, cujo objetivo era dar prosseguimento às avaliações da rede telefônica da CTB, começadas no ano anterior, e ultimar os estudos sobre as condições técnicas e econômicas da empresa. Ao final do trabalho, a Comissão elaborou um relatório no qual registrara a falta de condições financeiras para expandir a oferta de serviços e chamara a “[...] atenção para os quadros técnicos [...], que não tinham condições de realizar a expansão, no ritmo de 12% ao ano, necessária ao cumprimento das metas estabelecidas” (Quandt de Oliveira, 1992: 228-229). A situação se agravaria ao ponto de quase colocar a telefonia do Rio de Janeiro em colapso.

O debate se tornaria mais forte ao extrapolar o âmbito político de caráter estadual para o discurso político em nível nacional. Por detrás dessa discussão se mobilizavam as *elites orgânicas*, cujo papel na redefinição do SNT contribuiria para que a discussão se prolongasse até a primeira metade da década de 1960. Isso geraria, em termos político e ideológico, “duas visões básicas”: a *visão liberal* – considerava que o Estado deveria ter um papel apenas normativo, preservando o regime de concessão à iniciativa privada e a *visão estatizante* – defendia a intervenção e operação direta do Estado no setor através de empresas estatais (Pereira Filho, 1997: 69).

A *visão estatizante*, conduzida pela racionalidade política de grande parte da *elite orgânica* e pela racionalidade prática dos militares nacionalistas, tornava-se cada vez mais dominante, permitindo a estes últimos a supremacia na condução das transformações dentro do setor: “[...] o grupo militar que a cada dia firmava sua hegemonia nas decisões governamentais, frustrou a iniciativa das confederações, iniciando o processo de encampação gradual das empresas particulares de telecomunicações” (Matos, 1994: 93). Dentro dessa nova ordem, nada mais em acordo e oportuno do que a atitude de Tancredo Neves, então Presidente do Conselho de Ministros, que baixou o Decreto nº 640, de 2 de março de 1962. No texto de Quandt de Oliveira (1992: 272), o Decreto nº 640 está registrado, conforme transcrição parcial a seguir:

[...] os serviços de telecomunicações, para todos os efeitos legais e regulamentares, são considerados indústria básica, de interesse para o fomento da economia do país e de relevante significação para a segurança nacional. Autoriza o BNDE a incluir as telecomunicações entre as suas operações prioritárias e a comprar ações de concessionárias desses serviços.

O quadro descrito acima daria margem para intermináveis discussões em torno do dilema de “nascimento” da EMBRATEL. Se levado em consideração um certo número de detalhes pertinentes ao processo político de criação da empresa, tais discussões se prolongariam desnecessariamente para além do escopo desta pesquisa. Em observação a esse limite, parte-se do pressuposto de que o nascimento oficial da EMBRATEL começou em 1959, quando “[...] o EMFA criou um grupo de estudos para elaborar um Plano Nacional de Telecomunicações” (EMBRATEL, 1998: 20), que seria aprovado durante o processo de legislação do CBT-CONTEL. Essa comissão de estudos era integrada por cinco membros (civis e militares) e de seu

---

<sup>33</sup> - Quandt de Oliveira, 1992, p. 267.

relatório final constavam recomendações para a centralização do poder regulador das telecomunicações em um órgão federal, ao qual caberia, entre outros atributos, a criação de uma empresa estatal para a execução da rede em todo o território nacional.

Quatro anos ainda se passariam, a contar de 1959, para que no Regulamento Geral do CONTEL, aprovado pelo Decreto nº 52.026, de 20 de maio de 1963, fosse previsto no Artigo 67 a criação da empresa, que de acordo com o registro de Alencastro e Silva (1990: 49) “[...] foi batizada com o nome Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL”. Mas, o Decreto nº 52.026 seria apenas o primeiro da constituição e aprovação de uma série de outros, até a instituição definitiva da estatal. A lentidão do processo denotava a existência de fortes interesses econômicos contrários, os quais, apoiados pela corrente política de *visão liberal*, criavam dificuldades tecnoburocráticas quase intransponíveis. Sem a persistente participação dos militares, na condução obstinada de sua *visão estatizante*, o objetivo não teria alcançado seus fins. Aos poucos, os militares passaram a exercer funções de direção nos órgãos responsáveis, criando assim condições para que se dessem radicais mudanças no setor de telecomunicações, permitindo que o projeto do PNT para criar a EMBRATEL fosse realizado com absoluto sucesso.

Ainda no que se refere à continuidade da luta burocrática para a instituição da EMBRATEL, vale destacar a criação do Decreto nº 52.444, de 3 de setembro de 1963, que “[...] nomeou a comissão encarregada de [...] propor a constituição e a organização da entidade” (Quandt de Oliveira, 1992: 140). Apresentados ao Presidente da República, em novembro do mesmo ano, os dados levantados pela comissão passariam por mais uma revisão da Assessoria Técnica. Em janeiro de 1964, os documentos seriam enfim aprovados e entre eles encontravam-se as minutas de escritura pública de constituição da EMBRATEL, de seus estatutos, o plano básico de sua organização, o esquema financeiro de subscrição de capital e a lista de acionistas. Todos esses documentos dariam à empresa plenos poderes para iniciar a implantação dos troncos de microondas da rede básica previstos no PNT, assumir, meses depois, a exploração da rede de telex, bem como os serviços telegráficos do Departamento de Telecomunicações (DTC). Quanto aos serviços telegráficos e de telefonia executados sob o regime de concessão, seriam desapropriados pela União e transferidos para o domínio da estatal, na medida em que o prazo desses expirasse.

A escritura pública e o estatuto da empresa foram publicados em 21 de agosto de 1965 e em 16 de setembro do mesmo ano “[...] o Diário Oficial publicou decreto presidencial, nomeando



a [...] Diretoria da EMBRATEL [que teve como primeiro presidente Dirceu de Lacerda Coutinho, um militar de carreira] Foram militares os componentes das primeiras diretorias da EMBRATEL”<sup>34</sup>.

Nesse clima de euforia ante o sucesso obtido ao final do difícil processo de instituição da EMBRATEL, é relevante lembrar a observação de Quandt de Oliveira (1992: 145) que a solenidade de assinatura da escritura pública que constituía a estatal teve como espaço ocasional o edifício do Ministério da Fazenda, no Rio de Janeiro. A cerimônia teria causado grande impressão e despertado interesse em todos aqueles que militavam no setor de telecomunicações, atraindo quase uma multidão.

Fato marcante e de importância na história política e socioeconômica do Brasil, a Empresa Brasileira de Telecomunicações – divisor de águas no setor de comunicação nacional – acabara de nascer. A EMBRATEL fora instituída quase dois anos depois do golpe de 1964. Dentre os projetos arrojados de industrialização e modernização que a corporação militar planejava para o país, à EMBRATEL fora dada uma *missão* de proporções gigantescas, que era ao mesmo tempo um compromisso com o regime ditatorial em vigência.

Apesar das breves referências feitas neste capítulo sobre o compromisso da EMBRATEL para com a União, reproduzem-se passagens de alguns documentos, com o intuito de se conhecer, de modo autêntico, os objetivos gerais da empresa.

A MISSÃO da Empresa é uma determinação de ordem institucional ou regulamentar, exógena, especificando de alguma forma suas atribuições gerais. De um modo geral, a MISSÃO da Empresa é descrita em um conjunto de:

- Leis
- Decretos
- Portarias

e consolidada em seu próprio Estatuto.

Fonte: EMBRATEL – 1980, página 43.

A definição de “missão” da EMBRATEL acima está condensada numa edição comemorativa dos 15 anos da instituição e em conformidade com os estatutos desde sua

---

<sup>34</sup> - Esta citação, dividida ao meio por uma nota explicativa entre colchetes, foi retirada do texto de Alencastro e Silva (1990). Contudo, é necessário esclarecer que a primeira parte (antes do “[“) foi retirada da página 55, da obra do referido autor; e a segunda parte (depois do “[“) foi retirada da página 208.

fundação. Não obstante, essa “missão” se desdobra em objetivos que esclarecem o seu teor (da *missão*) de acordo com a transcrição seguinte:

**A EMBRATEL tem por objetivo:**

**A implantação** dos meios de comunicações que constituem o sistema interestadual de telecomunicações; dos meios de comunicações que constituem o sistema de telecomunicações do País com o exterior; **A exploração** dos serviços dos sistemas referidos no item anterior [...] Os programas da EMBRATEL visam, em linhas gerais, **Dotar** o país de uma infra-estrutura, no campo das telecomunicações interestaduais, com capacidade para atender, plenamente, às necessidades do país e com ampla possibilidade de expansão. **Possibilitar** serviços de telecomunicações de alta qualidade e elevada confiabilidade. [...] **Possibilitar** a participação do país no Sistema Internacional de Comunicações, dotando-o dos canais adequados, em número e qualidade [...] **Contribuir**, decisivamente, para manter a segurança nacional, indispensável ao seu pleno desenvolvimento. No campo internacional [...] aproxima o Brasil dos outros povos, estimulando o intercâmbio cultural e comercial, promovendo maior cooperação e melhor atendimento entre a humanidade.

Fonte: EMBRATEL, telecomunicações para integração e desenvolvimento – 1976, p. 2 e p. 24.

Paralelo aos atos constitutivos da EMBRATEL, o CONTEL, sempre apoiado pelo Gabinete Militar, deu todo apoio necessário durante o período inicial de organização da estatal. Aliás, é oportuno registrar que esse apoio já vinha sendo dado anos antes do nascimento oficial da empresa e não é de admirar que ele continuasse ainda por alguns anos depois. Os primeiros passos da EMBRATEL tiveram o suporte da Entel, empresa brasileira especializada contratada pelo CONTEL para levantar dados baseados em minuciosos estudos considerados indispensáveis à viabilidade técnica e financeira dos projetos prioritários na missão da empresa. O levantamento aerofotogramétrico preliminar das rotas de microondas, por exemplo, representaria um subsídio valioso e facilitador dos primeiros trabalhos da estatal, durante o período de implantação dos troncos do SNT.

Era “[...] a EMBRATEL dos nossos sonhos”, assim deveria ser a empresa, consagrada nos ideais de Alencastro e Silva (1990: 55). Era o sonho dos militares tornando-se realidade. Essa realização representaria, por seu turno, “[...] a concretização das esperanças dos homens de telecomunicações do país. Essa motivação foi um dos elementos que muito contribuíram para a rapidez e o sucesso da implantação do Plano Nacional de Telecomunicações” (Quandt de Oliveira, 1992: 146).

Há de se admitir que sem o apoio direto e incondicional do governo, na forma de fundos especiais e instrumentos financeiros, a implantação do SNT para integrar o país não teria sido

possível com a rapidez e o sucesso obtidos. Na “fase áurea” do regime, que coincidiu com o lançamento do I PND – Plano Nacional de Desenvolvimento, período de 1972-1974, as telecomunicações eram prioridade nacional, conforme se confere, a seguir:

“**V – Implantação de Política Tecnológica Nacional**, que permita a aceleração e orientação da transferência de tecnologia, para o País, associada a forte componente de elaboração tecnológica própria. [...] Implantar-se-á sistema de Centros Tecnológicos em áreas de Infra-Estrutura [como] Telecomunicações” (I PND, 1971: 8)

No I PND, a EMBRATEL fazia parte das **Grandes Prioridades e Metas Setoriais do governo**. Leia-se: “Tal esforço [sic] concentrado não deverá prejudicar a consolidação da infraestrutura econômica de [...] Comunicações”. Com relação à participação das telecomunicações no II PND – período de 1975-1979, não houve o esforço ocorrido durante o I PND. Contudo, a *missão* da EMBRATEL continuou sendo cumprida, ao mesmo tempo em que os objetivos da empresa se expandiam amplamente, já apoiados por uma indústria tecnológica própria de telecomunicações nacional.

“Sonho”, “esperança”, “motivação”, “sucesso”, são palavras chave de grande poder simbólico, entre outras, que fizeram parte do imaginário militar brasileiro, transfigurado e rendido à ideologia desenvolvimentista de segurança nacional. Todas, juntas, podem ser resumidas na palavra “Ideal”, utilizada por Quandt de Oliveira (1992: 146) em uma perspectiva que parece ser a da contraposição de quem não pode alcançar o sucesso, ou melhor, a perspectiva de que sem um ideal os sonhos não podem ser realizados. “Apesar do que é dito por muitos, eu creio que um Ideal, aceito e defendido pelo homem, motiva-o mais que o dinheiro.”

A EMBRATEL ocupou um “lugar” especial no pensamento estratégico dos militares voltado para a integração, segurança e defesa do território nacional. Porém, antes de qualquer descrição desse “lugar” especial, é oportuno esclarecer que tendo sido essa empresa a concretização de um sonho, de um ideal estratégico da corporação militar, pode-se afirmar com segurança que ela também tinha uma dupla vida política dentro do setor de telecomunicações. Esta hipótese tem por base a afirmação de Dreifuss (1981: 163-164), baseada no fato de que o IPES desempenhava uma vida política dupla, constituída de uma face pública e de um lado oculto. Esse lado oculto do IPES estava intimamente ligado a e orientado pela ESG, que por sua vez estava ligada ao EMFA. Isso permite levantar-se a sub-hipótese de que a face pública da EMBRATEL estava voltada para a questão desenvolvimentista do Brasil, no que se referia à

superação do grande atraso da telefonia nacional, conforme já descrito neste capítulo. Quanto à face oculta da empresa, ainda muito pouco conhecida publicamente, estava sob o comando dos militares, preocupados com a segurança do Brasil, antes e durante o regime da ditadura militar.

É somente a partir da referência a essa face oculta da EMBRATEL que se pode compreender o “lugar” que ela ocupava na estratégia de integração, segurança e defesa nacional. Para reforçar a hipótese do autor no caso específico desta pesquisa, citam-se as considerações de Matos (1994: 78) sobre a imposição da Doutrina de Segurança Nacional no que concernia à intervenção do Estado no setor de telecomunicações, sob a alegação de ter este um papel fundamental na integração do país. Como exemplo, são citadas as constantes ameaças de internacionalização da Amazônia (feitas no período de 1962-1964) e os focos da Guerrilha do Araguaia (entre 1972-1974) como motivos que aumentariam a necessidade de implantação do novo regime, instalado a partir do golpe de 1964, o que acelerou o desenvolvimento de uma infra-estrutura nacional de telecomunicações. Os motivos supracitados não enfraquecem a questão da segurança contra a Guerra Fria, contra o comunismo. Muito pelo contrário: todos esses motivos se alimentavam uns dos outros e, portanto, se complementavam.

A origem da face oculta da EMBRATEL é bem anterior ao aparecimento de sua face institucional, na ocasião em que se deu a publicação de seus estatutos, por meio de decreto presidencial, no Diário Oficial de 16 de setembro de 1965. Consta dos estudos de Alencastro e Silva (1990: 50) que o nome EMBRATEL já existia mesmo antes da constituição do CONTEL e que este Conselho teria formalizado e lutado pela permanência do nome da futura empresa. Como já se sabe, o CONTEL foi criado pela Lei 4.117, de 27-agosto-1962, e em sua constituição tinha como conselheiros quatro representantes das Forças Armadas: um do EMFA, da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. Além do mais, todos os presidentes do CONTEL foram militares. “O que a Revolução de 1964 fez foi mantê-los em postos que eles haviam conquistado por competência, espírito público e extremado patriotismo”<sup>35</sup>.

A face invisível da EMBRATEL já existia em um “lugar” comum na estratégia do pensamento nacionalista dos militares, antes mesmo do Governo de João Goulart<sup>36</sup>. Pode-se pensar a origem dessa face oculta no ano de 1948, quando a ESG (antes de sua oficialização) já atuava, também de modo oculto, no sentido de implantar e operacionalizar a Doutrina da

---

<sup>35</sup> - Alencastro e Silva, 1990, p. 208.

<sup>36</sup> - Nas páginas 50-52, da obra de Alencastro e Silva, há um tópico intitulado de **A EMBRATEL no Governo Goulart**. Esse fato, curioso, contraria, de certo modo, as pesquisas existentes conhecidas pelo autor sobre a empresa.

Segurança Nacional. A política nacional de telecomunicações foi, na verdade, uma ação adotada pelas Forças Armadas, como resultado de uma percepção estratégica ocorrida antes mesmo de qualquer outra instituição pública ou privada perceber e tomar a frente.

Como o homem é a base de todo processo de transformação, não poderiam elas, as Forças Armadas, deixar de nele pensar; e o fizeram com grande visão, iniciando a formação dos imprescindíveis recursos humanos. Nasceram as escolas de níveis médio e superior. Foram os primeiros passos para a criação da inteligência nacional de telecomunicações. [...] quando o governo brasileiro começou, após a segunda Guerra Mundial, a despertar para a importância das telecomunicações, como componente da infra-estrutura necessária ao seu desenvolvimento, foi buscar nas Forças Armadas os especialistas de que carecia para promovê-lo (Alencastro e Silva, 1990: 208).

Sem dúvida nenhuma, deve-se reconhecer que a política nacional de telecomunicações adotada pelos militares redefinia o papel do Estado na gestão do setor. Eles já vinham atuando nesse sentido muito antes do golpe de 1964. A ESG, o EMFA, as três Forças Armadas, o CONTEL, o CBT, o IPES, o complexo ESG/IPES e o SNI juntos compunham o espectro oculto na face invisível da EMBRATEL. 1964 foi o ano em que os militares entraram publicamente em cena, assumindo também o comando como gestores diretos das telecomunicações. Um ano depois, seria a vez de a EMBRATEL mostrar o lado visível e público de sua face. A face oculta jamais se revelaria por completo: entraria para o imaginário do povo brasileiro como a forma simbólica e multifacetada de uma “jóia” cravada na cúspide de uma coroa idealizada que representasse a glória das telecomunicações nacionais.

Ao concluir o Plano Nacional de Telecomunicações, integrando todo o país através dos serviços de telefonia, telex, telegrafia, rádio, satélite, fibras ópticas, sistema de dados, entre muitos outros, a EMBRATEL realizara de modo simbólico o sonho do Exército de continuidade de seu passado glorioso, cuja inspiração os militares da ESG foram buscar no modelo doutrinário do National War College de Washington. A simplificação do homem e de seus problemas por meio da aplicação e operacionalização da ideologia desenvolvimentista de segurança nacional teve efeitos extraordinários na cultura organizacional da EMBRATEL. A seguir, desenvolve-se um estudo sobre a construção identitária das mulheres e dos homens, “heroínas e heróis embratelinos”, que “fizeram” e conduziram uma das maiores empresas de telecomunicações do mundo. Assim, fica o pensamento de que nada mais extraordinário para os militares do que a continuidade de sua doutrina por meio da atitude de “cidadãos militarizados”, imbuídos do “sonho” de segurança, defesa e continuidade de uma “nação” que o Exército idealizou.

## CAPÍTULO II

### CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMBRATEL: ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO IDENTITÁRIA DO SUJEITO “EMBRATELINO”

A história social tem suas raízes fincadas no movimento dos *Annales*<sup>37</sup>, 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, conforme já mencionado, 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,

---

<sup>37</sup> 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

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.

As questões acima sobre o surgimento da história social e sua aproximação da antropologia têm como propósito delimitar, nesta pesquisa, um espaço na “vaguidão” do universo da palavra “social”. Para tanto, a inserção interdisciplinar de um “saber local” dentro de uma “história local”, ou vice-versa, é oportuna e apropriada para o que se pretende estudar.

Neste capítulo, dá-se um desdobramento na pesquisa, o qual permitirá a inserção de uma abordagem antropológico-cultural<sup>38</sup>, direcionada especificamente para o âmbito da cultura organizacional. Dentro deste contexto, tem-se como objetivo a construção da história da EMBRATEL, no Estado do Espírito Santo, dando-se ênfase à sua atuação durante o período de 1980 a 1989, sem abrir mão do suporte histórico-cultural de períodos anteriores da história socioeconômica da estatal, em âmbito tanto nacional quanto regional. É oportuno lembrar ainda que esse desdobramento em nada distanciará a pesquisa dos pressupostos teórico-metodológicos sustentados pela história econômica. Tendo em vista que em história todos os níveis de abordagem se inserem no social, isto não implica na exclusão do nível de abordagem política, muito pelo contrário. Neste sentido, é desnecessário tecer comentários sobre a primazia ou não do viés histórico-cultural sobre o econômico, ou vice-versa.

---

contribuição à historiografia do século XX, o movimento opunha-se à denominada história tradicional positivista e ao determinismo econômico marxista. Nascia a *História Nova*.

<sup>38</sup> - A título de esclarecimento, registra-se que este duplo termo se refere especificamente à “antropologia cultural” de Franz Boas, que segundo Matt Ridley teve origem no movimento romântico germânico conhecido como *die Kultur*. O autor afirma, na página 256 de seu livro **O que nos faz humanos**: genes, natureza e experiência (constante das referências desta dissertação) que *die Kultur* referia-se à essência primeva do teutonismo, da qual os germânicos se orgulhavam e distinguiam de outras culturas. Franz Boas teria levado o uso germânico do termo para a América e transformado na disciplina de sua autoria, conhecida como Antropologia Cultural.

## II.1 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 atualidade<sup>39</sup>. 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 apresenta como ativista participante.

Reforçando as discussões sobre o intercâmbio entre história e antropologia, Zenha (1999: 83-85) oportunamente observa 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.”

---

<sup>39</sup> - 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.



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 sentido eurocêntrico do termo, está intimamente associado 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 desta pesquisa<sup>40</sup>, 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 palavra<sup>41</sup> “[...] 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

---

<sup>40</sup> - 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).

<sup>41</sup> - 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.

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”<sup>42</sup> é um bom exemplo para atestar a intensificação das relações e intercâmbio entre antropologia e história, a partir do final do milênio<sup>43</sup> (e final do século XX, também). Huntington considera que esta verdade explicita 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

---

<sup>42</sup> - 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.

<sup>43</sup> - Esta afirmação tem por base passagem do ensaio de Celeste Zenha, já citada neste capítulo e constante das referências finais.

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 cultura<sup>44</sup> 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 desigual<sup>45</sup>, em um país de dimensões reconhecidamente continentais? Este questionamento é central para esta pesquisa 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 culturais<sup>46</sup> 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.”<sup>47</sup> Fica claro de se perceber que o dilema desse cientista político se justifica na lógica das “mudanças culturais coerentes”. Sem pretender negar o

---

<sup>44</sup> - 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).

<sup>45</sup> - 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.

<sup>46</sup> - 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.

<sup>47</sup> - 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.

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 ESG, IPES e 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”<sup>48</sup>

Para reforçar o entendimento do intercâmbio entre cultura e desenvolvimento, uma breve abordagem sobre o conceito de cultura será feita a seguir. Dentro dessa mesma proposta, abre-se o debate para o tema atual do conceito de cultura organizacional. Com isso se pretende delimitar as fronteiras culturais dentro das quais se desenvolve a temática deste trabalho, que busca, como já descrito anteriormente, uma aproximação do saber objetivo da história com o saber interpretativo da antropologia sociocultural.

## **II.2 Delimitação do Conceito de Cultura e o que é Cultura Organizacional**

A polissemia da palavra *cultura* coloca inicialmente o problema da necessidade para se delimitar suas fronteiras, de forma a facilitar o desenvolvimento deste estudo. Uma outra questão, de ordem igualmente importante, é a que se refere ao termo *identidade*, já que o mesmo é indissociável de cultura e está diretamente relacionado com a problemática da formação identitária do empregado da EMBRATEL, emblematicamente conhecido como “Embratelino”. Isto posto, toma-se por base o conceito da antropologia interpretativa de Clifford Geertz, em um esforço para se “traduzir” e, em seguida, contextualizar culturalmente acontecimentos sociais que permitam delinear o perfil de uma *identidade organizacional*, neste caso o *sujeito embratelino*.

O conceito de cultura que Geertz (1989: 4) defende é, em suas próprias palavras, “[...] 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.”

---

<sup>48</sup> - Retirou-se a palavra “legais”, componente do termo composto “racionais-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.

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 ritos<sup>49</sup>, os rituais, os mitos, as histórias, 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, histórias, gestos e artefatos.

O conceito de *cultura* e o conceito específico de *cultura organizacional* apresentados acima têm por objetivo: a) permitir um melhor entendimento do tipo de análise que se faz da cultura organizacional da EMBRATEL, admitindo ser esse entendimento indispensável para o estudo sobre o perfil emblemático do ser “Embratelino”; b) reconhecer a importância da antropologia sociocultural não apenas como parte de um intercâmbio interdisciplinar com a história social, mas também como importante aliada na pesquisa historiográfica sobre a relevância da política nacional de telecomunicações para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Espírito Santo, na década de 1980.

---

<sup>49</sup> - 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:



### II.3 “Jóia da Coroa”: A EMBRATEL como “rainha” do Sistema Nacional de Telecomunicações

Não se conhece exatamente a origem ou o autor da expressão “Jóia da Coroa”, mas sabe-se hoje que ela faz parte exclusiva do imaginário das pessoas que contribuíram para a revolução nas telecomunicações brasileiras, ocorrida durante o regime ditatorial militar (1964-9185). Também não se pode comprovar se a sentença foi de “inspiração” militar ou da autoria de algum civil que tenha assimilado a ideologia militar desenvolvimentista de integração e segurança nacional. De uma forma ou de outra, a expressão tem uma força simbólica de grande impacto e traz consigo a idéia de algo relacionado a *soberania real*, *glória imperial*, *reinado*, *império* e tantos outros termos, entre os quais *civilização* e *civilizado*, que lembram sem dúvida o sistema de governo das monarquias do Antigo Regime, que segundo Alonso (2000: 19) ocorreu “[...] durante os séculos XVII, XVIII e alguns períodos do século XIX.” A idéia de que a EMBRATEL teria solucionado o problema caótico e civilizado as telecomunicações em todo o território nacional ainda faz parte da memória de todos os que participaram da fase de implantação estatal do setor, que se deu entre 1967 e 1972<sup>50</sup>.

Não se tem a intenção de expor o leitor a um raciocínio confuso, menos ainda o propósito de obscurecer sua imaginação. Na verdade, esse tom interpretativo tem como finalidade facilitar, doravante, a penetração no universo das representações simbólicas da cultura organizacional da EMBRATEL, em consonância com os conceitos e com as discussões sobre cultura e desenvolvimento já estabelecidos acima.

Mas, ao que se refere especificamente a sentença “Jóia da Coroa”? Tão somente à EMBRATEL. Contudo, é imperativo esclarecer que não se trata aqui apenas da empresa enquanto projeto estatal para a solução do caos nas telecomunicações brasileiras, pensado politicamente em seus mínimos detalhes, abrangendo desde a sua instituição, no governo do general Humberto Castelo Branco (1964-1967), envolvendo o seu processo tecnológico de instalação, até a operacionalização na forma de uma “maravilhosa engenharia”, sob a administração dos militares. A “Jóia da Coroa” tinha um significado emblemático que

---

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.

ultrapassava os seus aspectos meramente tecnoburocráticos, normativos ou simplesmente materiais.

Foi na década de 1990 que a expressão se tornou conhecida publicamente, no Brasil (e também no mundo), quando o Estado decidiu levar a leilão a “coroa e as “jóias” do setor de telecomunicações, cobiçadas por grandes multinacionais e por poderosos empresários nacionais. Era a “morte” simbólica da “rainha”, ou seja, do que fora emblematizado por Alencastro e Silva (1990: 58), mesmo antes do batismo institucional da empresa, em 16 de setembro de 1965, como “[...] a EMBRATEL dos nossos sonhos.” Quandt de Oliveira (1992: 15) lutaria para manter vivas sua “fé e esperança”, de modo a não permitir que a qualidade técnica dos serviços prestados pelo setor estatal de telecomunicações caísse, evitando a privatização do mesmo, o que seria um “Retorno às trevas”. Quem “vive” nas trevas não tem “fé” nem “esperança” e, portanto, não é digno de ter “sonhos”.

A “Jóia da Coroa” também representava algo de emblemático para Tavares (1998: 1); não pela sua “maravilhosa engenharia”, mas por motivos que se aproximavam muito mais dos “sonhos” e da “fé” dos militares, mentores do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT). Essa economista, inconformada com o jogo de interesses econômicos multinacionais em torno das telecomunicações brasileiras, defendeu a idéia de que “[...] fomos o único país, dos ditos periféricos, a desenvolver uma infra-estrutura de telecomunicações complexa e diversificada tecnologicamente.” Quanto ao que ela cunhou de “o esquartejamento da jóia da Coroa”, Tavares lembrou-se de que o “[...] Ministro Sérgio Motta assim gostava de referir-se ao Sistema Telebrás, e em especial à Embratel [...]”, alegando ainda que o falecido ministro tinha algum motivo para se referir assim à empresa. Isso quer dizer que, de modo velado, ele reverenciava a “rainha”.

Não há como negar que o “jogo de interesses econômicos”, portanto de mercado, colocava em evidência um outro jogo, que pertencia a um outro tempo e não pode ser analisado conforme as leis rígidas e quantitativas da ciência experimental. A EMBRATEL, enquanto empresa estatal, fez história ao participar da construção de importante setor que é básico para o desenvolvimento de uma nação. O período entre os anos de 1967 e 1972 foi caracterizado por Quandt de Oliveira (1992: 114) como de “Implantação dos meios e serviço internacional via satélite e do Sistema Básico do Sistema Nacional de telecomunicações.” Ora, trata-se aqui do

---

<sup>50</sup> - Esse período é definido por Euclides Quandt de Oliveira como tendo sido o “Período EMBRATEL”, ou seja, da implantação dos meios e serviço internacional via satélite e do Sistema Básico do Sistema Nacional de Telecomunicações.

período reconhecido como de implantação, desbravamento e integração do território nacional, guardado na memória dos que fizeram parte dessa história como um tempo de “guerreiros”, “heróis”, “mitos” e “lendas”. No testemunho de Borgo (Depoimento I – 23/nov/2004), a EMBRATEL representava um “local”, um lugar do tamanho do Brasil que se confundia com a própria idéia de nação.

Para uma melhor leitura dessa relação entre o que é histórico e o que por natureza não pode ser histórico, recorre-se ao postulado de Rodrigues (1999: 113), que resume questões próprias dessa relação. De acordo com a antropóloga,

[...] mesmo que se considere a nação como uma entidade histórica [...], no terreno simbólico ela pode expressar outras relações temporais. Se, por exemplo, consideramos as narrativas sobre a nação como similares às narrativas míticas, estaremos diante de uma dupla dimensão temporal: a da história – por meio da qual se retoma o processo de construção da nação e de seus símbolos oficiais [...] – e a do mito [...] – simultaneamente histórica e não-histórica pois relaciona, a um só tempo, o passado, o presente e o futuro.

Na história da EMBRATEL, a dimensão atemporal do mito foi presença marcante. A “Jóia da Coroa”, que deu à empresa o *status* de “rainha” do SNT, referia-se ao jogo de um tempo em que todos “ganhavam”. Tratava-se de um passado glorioso, de um tempo em que havia o compromisso muito bem definido entre o estatal e seus empregados – entre “rainha” e “súditos”. Essa relação ia além da tecnoburocracia, transcendia concepções, normas e valores da cultura administrativa e meramente formal. Tratava-se de uma outra dimensão, de um tempo mítico, em que passado, presente e futuro se sobrepunham e se inter-relacionavam de modo incontrolável e inesgotável. Fatos e memória se misturavam, numa prática simbólica que permitia um certo distanciamento da realidade social.

Nas reflexões de Azcona (1993: 117) sobre o poder do mito nas práticas simbólicas, está enunciado que “Os mitos e as histórias não se esgotam, porém, em si mesmos, nem nas análises da lógica interna, nem na exegese dos documentos.” Esse antropólogo considera ainda que mitos e histórias têm força o bastante para criarem determinadas práticas simbólicas, as quais “[...] legitimam as ações dos que governam ou dominam e daqueles que seguem seus mandatos.”

Adejando sobre a linha tênue desse horizonte invisível, por detrás do qual o poder do mito opera, dão-se as metamorfoses que Bourdieu (1989: 10) chama de “produções simbólicas como instrumentos de dominação”. O autor vai buscar na fonte das tradições marxistas as razões para enfocar seu ponto de vista, segundo o qual essas tradições privilegiam as *funções políticas* dos

“sistemas simbólicos”, em prejuízo de “[...] sua estrutura lógica e da sua função gnoseológica [...]”; este funcionalismo – que nada tem de comum com o estruturo-funcionalismo à maneira de Durkheim [...] – explica as produções simbólicas relacionando-as com os interesses da classe dominante.”

Na cultura ideológica<sup>51</sup> da EMBRATEL, estavam bem definidas missão, objetivos, metas e diretrizes. Na edição comemorativa dos dezoito anos da empresa – **EMBRATEL: 18 anos** (1983: 5), seu presidente Helvécio Gilson, simbolizando a mais elevada força e fonte simbólica de confiança da estatal, dirige-se a todos os empregados do Brasil, nos seguintes termos:

Otimistas que somos, acreditamos nessa nova proposta que exige a ousadia de inovar e aprimorar, sempre e mais, na busca incessante de abrir caminhos para essa sociedade do conhecimento, em que o Homem terá meios para chegar mais próximo de sua auto-realização. Embratel 18 anos é produto desta nossa crença. [...] Conscientes de nossa atitude em obter o melhor, nossa maneira inconformista de ser, nossa intransigência em não nos deixarmos ultrapassar, nos tem fortalecido. [...] Integrar o País pelas telecomunicações, esta nossa missão. [...] Porque um trabalho, inteiramente voltado para a problemática nacional, foi desenvolvido com garra ao longo desses anos, afirmando os valores da cultura brasileira. [...] Porque toda uma equipe [...] acreditou nesse trabalho [...] esse nosso trabalho deu certo. Permaneceu. [...] Afinal, somos responsáveis pela continuação da história do Homem, em seu percurso no tempo, rumo a outros futuros [...].

Era 16 de setembro de 1983, véspera do fim institucional do regime ditatorial militar brasileiro. O tom homérico do discurso do então presidente da EMBRATEL tinha o respaldo incontestável dos militares. Como prova de que havia um acalorado entrosamento entre a empresa e a instituição militar, registra-se o fato de que em setembro de 1984

O presidente da EMBRATEL, Helvécio Gilson, foi agraciado com a Ordem do Mérito Militar, no Grau de Comendador, no dia do soldado – 25 de agosto. A cerimônia foi no Quartel General do I Exército, no Rio de Janeiro, e na oportunidade o chefe do Departamento de Administração de Pessoal – Adp. 21, Seção de Saúde Ocupacional, Dr. Hécio Simões Gomes, recebeu a Ordem do Mérito Militar, no Grau de Cavaleiro. (Jornal da EMBRATEL – Ano IX - nº 119 – Setembro/84).

Não se pode deixar de reconhecer que as relações existentes entre Exército e a elite orgânica da EMBRATEL atingiam níveis que iam muito acima das relações meramente tecnoburocráticas, diplomáticas ou administrativo-disciplinares. O mais elevado reconhecimento

---

<sup>51</sup> - A reunião destes dois termos – “cultura” e “ideologia” – tem por base o ensaio de Clifford Geertz, intitulado A Ideologia como Sistema Cultural, de sua obra **A interpretação das culturas**. Na página 134, está escrito: “Embora a ciência e a ideologia sejam empreendimentos diferentes, elas não deixam de ter relações entre si. As ideologias fazem exigências empíricas sobre as condições e a direção da sociedade, o que é assunto da ciência avaliar.”

pelos militares dos feitos tecnológicos excepcionais executados pela “Jóia da Coroa” se dava por meio do poder simbólico passado por eles através dessas “comendas”, que distinguiam o presidente e altos membros da diretoria da empresa com o “Mérito Militar”. O ritual se dava em ambiente simbolicamente apropriado – o Quartel General do I Exército – onde suntuosos cerimoniais ocorriam e faziam lembrar a pompa e a glória das honrarias imperiais da realeza européia. A “alma do negócio” do sucesso da EMBRATEL nascia e se alimentava dessa fonte poderosa e estratégica, ou seja, da cultura ideológica dos militares, a qual se cristalizara no “espírito de equipe” embratelino, desde as origens da empresa. Essa ideologia era transmitida, do topo da pirâmide até o chão de base da estatal.

Era a década de 1980 e o Brasil era arrastado para o enfrentamento de crises no âmbito político e socioeconômico. Crises que denunciariam uma realidade social nada simpática às representações simbólicas da cultura ideológica dos militares. A EMBRATEL, considerada bastião da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional, mantinha sua postura de responsável pela “continuação” do destino e “da história do Homem”. Os empregados da empresa lutariam – quais soldados guerrilheiros – para que ela permanecesse como seu “lugar”, sem limites no espaço e no tempo. Quem habitava esse “lugar” eram pessoas cujos ideais se alimentavam pelo sentimento de “povo guerreiro”, orgulhoso de seus “feitos heróicos” em um país de dimensões continentais. O reconhecimento pelo ministro Sérgio Motta de que a EMBRATEL era o *ícone* das telecomunicações brasileiras fora, certamente, uma forma de homenagear os “súditos” da “rainha”, na maneira simbólica de se referir à empresa como a “Jóia” que mais reluzia na “Coroa” do Sistema Telebrás.

#### **II.4 Ser “Embratelino”: Delineando o Perfil do “Espírito Guerreiro”**

Se as dimensões geográficas do Sistema Nacional de Telecomunicações 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 EMBRATEL<sup>52</sup> 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

---

<sup>52</sup> - 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.

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 patrão 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, histórias 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 cronológico deste trabalho, 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 patrão, 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, conforme demonstrado no Capítulo I desta Dissertação. 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 aos militares 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 assume 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 milhares<sup>53</sup> 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

<sup>53</sup> - 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).

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 gramsciana<sup>54</sup>, 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.

---

<sup>54</sup> - 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

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 – neste Capítulo II – 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 Vitória<sup>55</sup>, 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 trabalho<sup>56</sup> 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

---

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.

<sup>55</sup> - 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.

<sup>56</sup> - 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.

valor histórico e antropológico, representam o 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, simbiótica, 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)<sup>57</sup> 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 desta pesquisa 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

---

<sup>57</sup> - 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.

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”<sup>58</sup> 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.

---

<sup>58</sup> - 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 desta Dissertação. 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.



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.

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.”

## **II.5 Considerações sobre a Cultura Ideológica que os “Embratelinos”**

### **Herdaram dos Militares**

As discussões introduzidas neste capítulo 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 recente. 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 das pesquisas, nas quais foram incluídos oito depoimentos de ex-empregados da estatal, 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”. Não obstante, para enriquecer o texto interpretativo sobre o perfil desse sujeito, de modo que favoreça uma construção da história da EMBRATEL a partir do enfoque antropológico, é necessário ainda que alguns pressupostos sejam levados em conta.

Inicialmente, há de se reconhecer que a questão da relação entre cultura e ideologia<sup>59</sup>, considerada relevante neste estudo, requer algum esclarecimento.

---

<sup>59</sup> - É oportuno registrar que em face das controvérsias a respeito do termo *ideologia*, sua abrangência e uso foram delimitados no Capítulo I desta dissertação. Tomado o termo em seu sentido positivo, optou-se por uma concepção de ideologia em acordo com o entendimento de Antonio Gramsci, em oposição ao reducionismo limitado de um conceito.

Reportando-se à ideologia como sistema cultural, Geertz (1989: 133) admite que o estilo da ideologia é ornamental, vívido e deliberadamente sugestivo, ao instituir situações. Isso se dá de modo tal que em sua atitude se revela um compromisso (da ideologia) com essas situações estruturais. “Enquanto a ciência é a dimensão de diagnóstico, de crítica da cultura, a ideologia é a dimensão justificadora.”<sup>60</sup> Portanto, é natural a tendência que ciência e ideologia têm para se confrontarem, sobretudo quando as duas “[...] são dirigidas para a interpretação do mesmo âmbito de situações.”

Os manuais da EMBRATEL reproduziam no interior da empresa a cultura ideológica militar que era assimilada pelos empregados. Ao serem admitidos na estatal, esses indivíduos eram transformados em pessoas<sup>61</sup>, no sentido distintivo esquematizado por Da Matta (1979: 175). Ao passarem por todo aquele processo seletivo, ao participarem de ritos de passagem, a sua liberdade “[...] independente das ideologias ou representações coletivas e individuais” passava a ser transformada, dentro de um ambiente em que a disciplina dos militares se dava de duas maneiras: a) O intangível – ocorria por meio de um sistema de concepções, normas e valores, estabelecido rigidamente, cuja finalidade era o cumprimento da missão, objetivos, metas e diretrizes da EMBRATEL. Esta era a face visível da empresa; b) O tangível – tinha como propósito gerar o sentimento de “espírito de equipe”, que era a incorporação pelos empregados da ideologia militar de desenvolvimento, integração e segurança nacional. Isso se dava de modo ornamental, vívido e autoritariamente sugestivo. Para tal fim, os ritos, os rituais, os mitos de semideuses comandando heróis de espírito guerreiro, as “comendas” do “mérito militar” recebidas pela presidência e diretoria da empresa eram, certamente, indispensáveis. Esta era a face invisível da estatal, parte intrínseca e cristalizada na identidade organizacional da EMBRATEL.

---

<sup>60</sup> - A “ciência” a que Geertz se refere é a ciência interpretativa e não a experimental.

<sup>61</sup> - Em um estudo sobre a “sociologia do dilema brasileiro”, Da Matta faz uma resumida distinção sobre a noção de indivíduo e pessoa. Para esse antropólogo, as características do indivíduo, na sociedade moderna, englobariam o seguinte: Livre, tem direito a um espaço próprio. Igual a todos os outros. Tem escolhas, que são vistas como seus direitos fundamentais. Tem emoções particulares. A consciência é individual. A amizade é básica no relacionamento = escolhas. O romance e a novela íntima, individualista (obra do autor), são essenciais. Faz as regras do mundo onde vive. Não há mediação entre ele e o outro. Quanto às características da pessoa (tendo como referência o modelo de sociedade tradicional), essas seriam as seguintes: Presa à totalidade social a qual se vincula de modo necessário. Complementar aos outros. Não tem escolhas. A consciência é social (isto é, a totalidade tem precedência). A amizade é residual e juridicamente definida. A mitologia, as formulações paradigmáticas do mundo são básicas como formas de expressão. Recebe as regras do mundo onde vive. A segmentação é a norma.

Os *embratelinos* sentiam um forte ímpeto para fazerem “tão bem” quanto os militares – ou seria o oposto? Daí, o desejo de imitá-los, de serem norteados por seus ideais. Pinker (2004: 96) justifica essa motivação afirmando que os “Psicólogos sociais documentaram amplamente que as pessoas sentem forte impulso de fazer como os outros fazem.” Isso deu aos intelectuais orgânicos das Forças Armadas a oportunidade para militarizarem o setor básico das telecomunicações brasileiras, tendo como política a operacionalização da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional. A afirmação de Brigagão (1985: 21) de que “No estratégico setor das telecomunicações, os militares ocuparam o Dentel [...], a Telebrás, a Radiobrás e os Correios e Telégrafos [...]” reforça esta observação. Para esse cientista político, a militarização da sociedade brasileira vem de uma tradição que começou em 1822, com a Independência do Brasil. “O fato de que houve um golpe militar em 1964 não foi, em si, uma novidade. Tradicionalmente, a vida política brasileira tem sido palco de intervenções militares, desde que nos tornamos independentes, em 1822” (p. 7). Tal informação ajuda a compreender melhor a cultura ideológica militar e a identificar princípios determinantes que contribuíram para a formação identitária do sujeito “Embratelino”.

O mito da “Grande Família” tinha na verdade um alcance muito maior. Arrisca-se afirmar que ele não incorporava apenas a *família embratelina*. Os militares, com seus mitos de *espírito guerreiro* e de *super-heróis*, compunham também a “grande família”. Se o Presidente da EMBRATEL poderia ter o *status* de um semideus, qual seria o *status* de um comandante das Forças Armadas? Talvez a resposta, ainda que indireta, para esta questão esteja em uma passagem, muito apropriada, do testemunho de Nascimento Filho: “[...] eu lembro [...]quando a gente era promovido, [...] brincava com o colega ao lado – ‘fui promovido a tenente, fui promovido a capitão’ [...] a gente se sentia realmente como um militar.”

Neste capítulo, ficou patente que a cultura é dotada de poderes o bastante para influenciar no determinismo econômico e político de uma sociedade ou organização. No que se refere às relações da cultura com o desenvolvimento, seja de âmbito econômico ou político, esse determinismo pode contribuir para fomentar a relação, conforme já foi citado, de empreendimentos tão diferentes quanto ciência e ideologia, ensejando o surgimento de um autêntico sistema cultural. Para que tal fenômeno ocorra, é preciso que ciência e ideologia tenham seus papéis muito bem definidos, ou seja: enquanto a ciência faz diagnósticos e critica a cultura, a ideologia lidera a dimensão justificadora, de sentido apologético, que segundo Geertz

(1989: 133) refere-se àquela fração “[...] da cultura que se preocupa ativamente com o estabelecimento e a defesa dos padrões de crença e valor.”

Dentro do contexto conjuntural e temporal da história da EMBRATEL, foi possível detectar-se esse fenômeno relacional entre ciência e ideologia, permitindo assim diagnosticar a identidade do “Embratelino” como herdeiro direto da cultura ideológica dos militares. Fica então a noção de que a cultura embratelina foi da maior importância para o sucesso da empresa, reconhecidamente um dos grandes pilares materiais e institucionais de efetivação e operacionalização do modelo monopolista-estatal brasileiro no setor de telecomunicações.

Tanto no Capítulo I quanto neste Capítulo II, a história e a cultura da EMBRATEL foram abordadas dentro de uma perspectiva nacional e regional, levando-se em conta aspectos conjunturais da empresa em consonância com aspectos do regime ditatorial militar brasileiro (1964-1985). A partir desse macro-contexto, desloca-se o estudo do âmbito nacional e regional para o âmbito local. O Capítulo III, a seguir, tratará da importância do setor de telecomunicações para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Espírito Santo, durante a conturbada década de 1980. Leva-se em consideração a constatação de que nesse período de crises marcantes na política e economia do país, a atuação da EMBRATEL no Espírito Santo foi decisiva para a integração geopolítica do Estado e indispensável para proporcionar maiores facilidades à circulação de riquezas e acelerar a integração do mercado local com os mercados regional, nacional e internacional.

## **CAPÍTULO III**

### **AS TELECOMUNICAÇÕES NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E MODERNIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DO ESPÍRITO SANTO (1980 – 1989)**

Quando ainda era Província, o Espírito Santo teve o privilégio de ser uma das pioneiras a instalar o seu primeiro telefone em terra capixaba. Era o ano de 1877. Dom Pedro II retornara dos Estados Unidos da América e trouxera consigo o firme propósito de implantar no Brasil a extraordinária invenção de Graham Bell, capaz de transmitir a voz humana entre dois pontos diferentes e distantes. O Rio de Janeiro, então capital do Império, foi o local onde surgiram as

primeiras unidades. O palácio da Quinta da Boa Vista recebeu o primeiro aparelho, ligando o gabinete do Imperador às residências de seus ministros.

Fato muito curioso, porém, é que o invento chegaria ao Espírito Santo no mesmo ano do retorno de Dom Pedro II ao Brasil. Se se considerar que em setembro de 1877 foi instalado o primeiro telefone no palácio do monarca, isso quer dizer que a novidade chegaria à Província capixaba em tempo recorde, considerando-se as precárias vias de comunicação da época. A verdade é que “[...] a localidade de Santa Leopoldina, hoje um pacato município, já contava, em 1.877, com um telefone no Porto de Cachoeiro” (**A História das Telecomunicações no ES**, 1995: 43). Naquele tempo, final do século XIX, o referido porto “[...] era o mais movimentado do Espírito Santo, sendo que muitas outras novidades chegaram ali antes de serem conhecidas na capital da Província.” Foi somente em 1896 que o governador do já então Estado do Espírito Santo<sup>62</sup> requereu ao Presidente da República autorização para a concessão de linhas telefônicas que interligassem a capital estadual de Vitória à capital federal do Rio de Janeiro.

O privilégio do Porto de Cachoeiro, em Santa Leopoldina do final do século XIX, pode ser considerado como fato de caráter excepcional na história dos meios de comunicação locais, levando-se em conta o marasmo por que estes passaram no território capixaba, durante séculos.

Quanto aos meios de transporte, os primeiros da Capitania do espírito Santo foram marítimos. Naturalmente, mais tarde os transportes fluviais seriam uma forma de explorar os rios navegáveis e facilitar o acesso a Vitória e a outras localidades, como Cachoeiro de Itapemirim, Santa Leopoldina e Colatina. A primeira via terrestre foi construída por volta de 1650. Era a “Estrada Espírito Santo-Bahia”. Para conferir a veracidade de tal acontecimento, De Oliveira (1975: 145) lembra que “Por essa época já havia comunicação terrestre entre a Capitania e a Cidade do Salvador. Ainda em 1650 o conde de Castelmelhor escrevia a Feliciano Salgado, dando-lhe instruções para entregar o governo do Espírito Santo a Manuel da Rocha de Almeida e arrematava por dizer que se recolhesse à Bahia, ‘por mar ou por terra’.”

Contudo, fato estranho é que houve proibições por parte de administradores portugueses e de delegados no Brasil de se construírem estradas para o oeste, cujo motivo era dificultar o acesso

---

<sup>62</sup> - No final do século XIX, o Brasil passou por mudanças políticas e sociais profundas: em 1888, deu-se a abolição da escravidão; em 1889, caiu o regime monárquico e em 15 de novembro do mesmo ano foi instaurada uma República Federativa. O golpe foi dado pelo Marechal Deodoro da Fonseca, com o apoio de militares. No ano de 1896, estava no governo o Presidente Prudente de Moraes (1894-1898), iniciando a fase dos governos civis.

de aventureiros às jazidas de minerais, rumo a terras mais ocidentais. “[...] qualquer ataque estrangeiro, dirigido contra as jazidas das *minas gerais*, teria o Espírito Santo como base de desembarque.” (De Oliveira, 1975: 173). Essa política de defesa territorial manteria a Capitania isolada por muito tempo da “[...] sua vizinha do oeste.”

Buscando uma explicação para justificar o longo período em que o Espírito Santo ficou “[...] como que à margem da história do Brasil”, Tallon (1999: 57) é incisivo ao afirmar que o solo espiritosantense foi “[...] convertido em território-tampão, como obstáculo a qualquer eventual tentativa de se alcançar, por seus caminhos, a aurífera região das Minas Gerais.”

Não sendo possuidor da grande riqueza de “sua vizinha do oeste”, o Espírito Santo passaria por um difícil processo produtivo, à margem dos ciclos econômicos das diferentes fases por que passou o Brasil.

“Mesmo aliado do processo produtivo nacional, o Espírito Santo viveu, como todo o território brasileiro, uma economia cíclica na qual, durante algum tempo, um produto [...] principal respondeu virtualmente por toda a economia local. Assim, teve [...] um ciclo do pau-brasil, um ciclo do açúcar, um ciclo do ouro, um ciclo da mandioca, um ciclo do café e um ciclo da madeira.” (Tallon, 1999: 58).

De território-tampão, Província esquecida, no final do século XIX o Espírito Santo assumiria uma posição marginal, política e economicamente, com relação aos demais estados da região e permaneceria em uma situação de Estado periférico<sup>63</sup> dentro do contexto nacional até a década de 1960.

As vias de comunicação desses períodos também evoluíram de acordo com o contexto de cada época. Para exemplificar a situação dessas vias no Espírito Santo da Primeira República, Hees e Franco (2003: 30) justificam que “A necessidade de escoamento da produção cafeeira foi a motivação maior para a abertura de estradas e construção de pontes, promovidas por vários governos.” Em consonância com o pressuposto acima, considera-se que as comunicações têm importante papel como fator motivacional fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade. A grande precariedade dos meios de comunicação no Espírito Santo pode ter contribuído para agravar ainda mais a sua situação marginal de Estado periférico, na primeira metade do século XX.

---

<sup>63</sup> - A sentença *Estado periférico* é aqui usada tendo-se por base uma passagem do texto de Siqueira (2001: 61), do livro **Industrialização e empobrecimento urbano** (constante das referências finais), a qual se reproduz a seguir: “Já



O objetivo deste capítulo é detectar, em âmbito local, qual o grau de alcance da atuação da política nacional de telecomunicações, do regime militar (1964-1985); levantar dados sobre o desempenho da EMBRATEL enquanto promotora de modernas facilidades para o progresso socioeconômico e para a integração geopolítica do Estado do Espírito Santo, na década de 1980. Para tanto, consideram-se as questões em torno da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional (Capítulo I) e as análises sobre a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento de uma instituição estatal (Capítulo II) indispensáveis para compreensão das crises política e socioeconômica no cenário local. Também se pretende saber o quanto essas crises, de âmbito nacional e local interferiram na travessia da EMBRATEL, durante os anos de 1980-1989.

### **III.1 Espírito Santo – Conjuntura Político-econômica no Início do Século XX**

Até à instalação dos primeiros telefones em terra capixaba, um longo tempo transcorreria. Desde a fase mais distante, de quando foi Capitania colonial, passando pela fase de Província imperial, até se tornar um Estado federativo brasileiro, o Espírito Santo, além de passar por grandes dificuldades nas suas comunicações, enfrentaria problemas estruturais de ordens diversas, em conformidade com a conjuntura política e socioeconômica de cada uma dessas sucessivas épocas. Durante a Primeira República, a situação do povo capixaba não se diferenciara daquela que por tanto tempo seguiu as diretrizes seculares de sua história. O testemunho detalhado de José Teixeira de Oliveira (1975: 407-416) oferecerá um mapa da lenta evolução histórica desse período. Para ele, a fase republicana “da gente capixaba” começa com uma espécie de desbravamento tardio do interior do Estado: “Sobrepairando às vicissitudes políticas e ao trabalho contínuo em busca do aprimoramento das condições ambientes, uma constante presidiu aos atos dos governos espírito-santenses na primeira metade do século – a conquista do *hinterland*.”<sup>64</sup> Essa penetração para o interior do Estado capixaba traria uma série de conseqüências – imediatas e de longo prazo. As picadas e ranchos da antiga Província logo se

---

observamos a posição socioeconômica do Espírito Santo no contexto nacional, onde se manteve, até a década de 60 em uma situação periférica, sem participar do impulso dinâmico da área em que se encontra integrado [...].”

transformariam “[...] em rodovias, estradas de ferro e centros pujantes de progresso e civilização.” Porém, com o passar do tempo, as primeiras tentativas “insdustrializantes” evidenciariam o imenso atraso socioeconômico local e a grande necessidade de políticas voltadas para a integração e progresso estadual. Para que isso ocorresse, um dos fatores infra-estruturais indispensáveis seria o desenvolvimento de um setor básico de comunicações, inexistente naquela época.

Contrariando essa percepção, o historiador De Oliveira considera a existência de circunstâncias várias que favoreceram um “[...] excepcional desenvolvimento material e social do Estado.” Entre essas circunstâncias, que dão a entender serem também excepcionais, esse autor evidencia “[...] a ação exercida por uma elite saída dos próprios quadros locais e que, desde as primeiras horas do novo regime, assumiu o controle dos negócios públicos.” O Espírito Santo entrava em uma “nova” era.

Em 1900, as terras capixabas estavam divididas em vinte e duas Comarcas, tinha doze cidades e dezessete vilas. De acordo com os dados fornecidos por De Oliveira, a população do Estado, no alvorecer do século XX, era de 209.783 habitantes e a sua quase totalidade trabalhava no trato da terra, “[...] dedicando-se, de preferência, às culturas de café, cacau, algodão, cana-de-açúcar, milho e arroz.” Quanto ao comércio, estava voltado para as atividades de exportação e importação, feitas “[...] diretamente com os Estados Unidos da América, Europa e Argentina.” Importante dado sobre as comunicações dessa época é registrado, nos seguintes termos: “As principais localidades dispunham de estações de correios e telégrafos.” Não há referência à existência de um sistema telefônico, embora já houvesse alguns aparelhos em Santa Leopoldina, desde 1877, conforme já mencionado. Algumas décadas transcorreriam para que a política local começasse a perceber a importância das comunicações para o progresso socioeconômico que já se destacava nos estados vizinhos regionais.

Por essa época, não se pode deixar de registrar que a estrutura econômica capixaba tinha como pilar de sustentação quase que exclusivamente a monocultura<sup>65</sup> do café. Os dados fornecidos por Vasconcellos (1995: 110-120) sobre a introdução da cultura cafeeira no Espírito

---

<sup>64</sup> - Desconhecem-se as razões por que o autor decidiu não traduzir essa palavra de origem alemã e recorrente na língua inglesa moderna, apesar de sua explicação e tradução indireta no texto. O termo em questão significa literalmente *interior*, *terra interior*, *sertão* e, de modo aportuguesado, *hinterlândia*.

<sup>65</sup> - Por monocultura do café compreende-se a sua produção quase que exclusivamente natural. O produto não era industrializado. A produção cafeeira do Espírito Santo era vendida em grãos para os comerciantes que os exportavam “embalados” em sacos (ou sacas).

Santo antecedeu de muito à *conquista do hinterland*. Foi em 1810, e a partir de então que “A cultura do café [...] tornou-se dominante, atraindo para si todas as forças da província.” Contudo, devido às reduzidas dimensões territoriais capixabas, nunca seria possível que o café “[...] tivesse participação mais expressiva na produção nacional [...].” Mesmo assim, “O marasmo histórico do Espírito Santo foi rompido com a [...] expansão da cultura do café.” A primeira metade do século XX capixaba foi predominantemente marcada por uma estrutura econômica baseada na monocultura do café. Caracterizou-se pelo desenvolvimento de um sistema de produção da grande fazenda, sobretudo na região sul do Estado, especialmente em Cachoeiro de Itapemirim, onde eram comuns as “[...] relações de produção escravagista. Essas fazendas, mesmo depois da abolição da escravatura, adotaram o sistema dos meeiros.”<sup>66</sup>

Havia também a pequena propriedade, que proliferou mais em consequência da “imigração massiva” ocorrida, sobretudo após a abolição da escravatura (1888) e que continuaria durante o primeiro governo de Moniz Freire (1892-1896). Nara Saletto (1996: 141) afirma que “A pequena produção cafeeira do Espírito Santo apresentava os elementos fundamentais da produção camponesa: a) força de trabalho familiar, [...] b) a produção [...] orientada para atender ao consumo familiar.”

O Espírito Santo permaneceria um Estado de base econômica eminentemente agrícola por quase toda a primeira metade do século XX. Em termos geopolíticos, estava dividido em três blocos: a) A região sul, sob a hegemonia político-econômica de Cachoeiro de Itapemirim, onde se concentravam as grandes fazendas de propriedade de uma elite de caráter coronelista<sup>67</sup>; b) A região central (com sede na capital de Vitória), onde prosperava o sistema de produção da pequena propriedade privada; c) “A região norte continuava praticamente desprovida, com exceção do litoral e do extremo norte, região de influência do porto de São Mateus.” (VASCONCELLOS, 1995: 120).

Apesar de sua inegável vocação para a agricultura, marcadamente norteadada pela monocultura do café, as primeiras tentativas de industrialização do Espírito Santo ocorreram

---

<sup>66</sup> - De acordo com o **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**, a palavra **meeiro** – verbete 6, significa “[...] que ou aquele que planta a meias com o dono do terreno, a quem tem de dar parte do rendimento da plantação.”

<sup>67</sup> - Nos textos de Vasconcellos (1995: 128) há importantes esclarecimentos sobre as diferentes práticas de coronelismo no Espírito Santo. Apesar de considerar o coronelismo clássico brasileiro como a relação política dominante no Espírito Santo – começo do século XX – para esse autor, “[...] o coronel não era o mesmo em todas as regiões. No sul, os grandes proprietários de terra eram eles próprios os coronéis, da forma mais clássica que havia no Brasil. Na região central, ao contrário, além da existência do coronel tradicional, havia o vendeiro rural, que

ainda no final do século XIX. A essas tentativas, Bittencourt (1987: 117-127) denominou de “Esforços Industrializantes”. Fato comprovado é que em outubro de 1892 o Governador do Estado solicitaria “[...] ao Congresso Legislativo uma lei que criasse incentivos para a instalação de fábricas de tecidos e engenhos centrais de açúcar.” Como resultado foi criada a Lei nº 34 (de 29-nov-1892), através da qual seria concedida a garantia de juros de 5% por um período de 15 anos (para até o montante de 500.000 libras esterlinas), como forma de incentivos para as “[...] empresas que se propusessem fundar tais estabelecimentos.”

Esses *esforços industrializantes* seriam impulsionados, no início do século XX, pelas tentativas “modernizantes” da gestão de Jerônimo Monteiro (1908-1912). Foram direcionados no sentido de diversificar a base econômica do Estado, de modo que minimizassem a problemática da monocultura do café. Além do mais, tais esforços tinham por base os ideais progressistas desse governador. De acordo com o texto de Bittencourt, os argumentos de Jerônimo Monteiro eram norteados pela idéia de que “[...] havia um movimento geral de progresso no país do qual o Espírito Santo ainda não participava e, embora professasse o liberalismo econômico, decidira intervir diretamente na economia local.” Como resultado desse discurso político, foi celebrado uma grande quantidade de contratos para a construção de fábricas (produção têxtil, de açúcar, óleos vegetais, de cimento, papel, industrialização de madeira, montadora de máquinas agrícolas, etc).

Mas é Vasconcellos (1995: 120-151) que revela a estratégia política por detrás dos chamados ideais de Jerônimo Monteiro. Segundo o autor, essa tática fazia parte de uma estrutura coronelista de governar, pois que ele “[...] era um produto do coronelismo, ao qual estava profundamente ligado. [...] a modernização conduzida pela geração de Jerônimo Monteiro era incompleta e inacabada, [...] gerada por um imaginário e pelas representações que ele havia engendrado.” Entretanto, há de se ter em mente que esse governador capixaba foi um intelectual e que isso teria contribuído para transformá-lo em um coronel “[...] moderno que surgiu do velho, impregnado de um imaginário que não tinha, ele mesmo, sofrido mudanças.” Isso permite compreender por que Vasconcellos considera que as ações do movimento republicano no Espírito Santo giraram em torno dos interesse elitistas, as quais, a exemplo do que ocorria no Brasil,

---

desempenha a mesma função e a mesma ação política do coronel.” (Para aprofundamento do assunto, ler os textos desse autor, constantes das referências finais deste trabalho).

excluía as camadas populares da sociedade. Portanto, os “ideais” de Jerônimo Monteiro estavam impregnados de fundamentos nacionais e locais (ou vice-versa).

Os *esforços industrializantes* foram, aos poucos, sendo abandonados em favor da “vocação agrícola do Estado”. Bittencourt (1987: 158-159) destaca o fato de que as atividades primárias conservariam a sua hegemonia sobre as demais. Essa hegemonia continuaria aumentando, progressivamente, sobressaindo-se a da cafeicultura. Em suma,

Na década de 1920 o Espírito Santo ascende ao 3º lugar na produção nacional, ficando o café, como já vinha ocorrendo, responsável pela quase totalidade dos recursos para manutenção do aparelho governamental e serviços oficiais, e por extensão, podemos afirmar, ainda, do comércio e dos próprios esforços para a industrialização, cujo estado de sobrevivência só se podia manter com recursos oriundos do café, a principal fonte de acumulação capitalista do Espírito Santo.

A política ideológica e elitista da cafeicultura capixaba manteria essa tendência ainda por um bom tempo. A década de 1930, marcada por novos paradigmas<sup>68</sup> promoveria mudanças radicais na estrutura política e socioeconômica nacional. No bojo dessas mudanças, Siqueira (1994: 32) percebe a presença de “[...] alterações importantes nos níveis de desenvolvimento de algumas regiões do Brasil, enquanto outras permaneceram com suas antigas características.” Essas características eram, sem dúvida, as mesmas do velho modelo de agricultura tradicional, próprias das velhas oligarquias da Primeira República. Essa agricultura tradicional permaneceria funcionando como principal setor dinâmico de produção. Segundo a historiadora, “Foi o caso do Espírito Santo, que não acompanhou as novas tendências de crescimento econômico brasileiro, por não possuir condições políticas e sócio-econômicas para integrar-se ao modelo emergente.”

Todavia, essa situação em que se encontrava o povo capixaba não duraria indefinidamente. A partir dos governos de Christiano Dias Lopes Filho (1967-1971) e de Arthur Carlos Gerhardt Santos (1971-1974), a política e economia capixabas mudariam acentuadamente. Era o início da fase dos chamados “Grandes Projetos Industriais”, que certamente foram orientados pela ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional, no auge da ditadura militar.

### III.2 As Comunicações no Espírito Santo antes da EMBRATEL

Pode-se afirmar com segurança que meios de transporte e comunicações se desenvolvem paralelamente e que ambos são imprescindíveis para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. No Espírito Santo, quem teve essa percepção pioneira foi o Barão de Itapemirim, ao documentar um fato de natureza muito peculiar para o progresso da região, no ano de 1855. Esse dado precioso está registrado na minuciosa pesquisa do historiador De Oliveira (1975: 356-364), que faz referência a um ofício endereçado ao Conselheiro Couto Ferraz, então Ministro do Império. No documento, o Barão de Itapemirim teria escrito: “Não há navegação de longo curso nesta Província; a navegação costeira é feita por mais de quarenta embarcações de vela [...]; nela se empregam mais de trezentas pessoas e o custo de seus fretes talvez não exceda trinta contos de réis. Do progresso da agricultura parece que dependerá o da navegação.”

A impressão que se tem, ao ler a transcrição acima, é a de que o Barão poderia ter escrito a última sentença do seguinte modo: A eficiência dos meios de transporte e das comunicações será no futuro fundamentais para o progresso socioeconômico do Espírito Santo, não importa se for para o desenvolvimento da agricultura ou de quaisquer outras atividades que contribuam para o crescimento do povo capixaba.

Tendo-se deliberadamente escolhido este fato histórico como marco de partida para se registrarem os principais acontecimentos na evolução dos meios de comunicação no Espírito Santo antes do surgimento da EMBRATEL, citam-se, inicialmente, três momentos progressivos e cronologicamente importantes. Primeiro, os *correios*. Segundo De Oliveira, em 1861 havia dez agências em diferentes localidades da Província, além da “estação central” de Vitória. “Sete estafetas e um *correiro a cavalo* – este no serviço entre a Capital e o Rio Doce – cuidavam do transporte da correspondência.” Quanto ao *telégrafo*, foi atrasada por alguns anos a instalação da linha telegráfica no Espírito Santo, que só seria inaugurada em 19 de fevereiro de 1874. Esse atraso teve como causa “A campanha do Paraguai – exigindo comunicações rápidas entre as forças em operações e a Corte.” De Oliveira não cita o relevante fato de que essa linha telegráfica passou a conectar Vitória com importantes centros urbanos daquela época, como Salvador e Rio

---

<sup>68</sup> - A Revolução de 1930, o período de incertezas e instabilidade política do governo provisório de Getúlio Vargas (1930-1937) e o golpe de 1937, dado pelo próprio Vargas ( instituição do Estado Novo), marcariam profundamente todo o cenário, quebrando velhos paradigmas e impondo novos nas áreas política, econômica e social.

de Janeiro<sup>69</sup>. Finalmente, vinte e dois anos depois da percepção futurista do Barão de Itapemirim, em 1877 seriam instalados os primeiros aparelhos de telefone em Santa Leopoldina, conforme já mencionado.

A invenção do telefone causaria uma revolução radical e universal nos meios de comunicação. Ainda no final do século XIX, os padrões tecnológicos de comunicação na Europa e América do Norte passariam por mudanças marcantes. Quanto ao Brasil, apesar de ter sido um dos países pioneiros do mundo a importar a nova tecnologia, um longo período ainda transcorreria para que o telefone quebrasse o velho paradigma das formas tradicionais de comunicação próprias da Primeira República, que eram os correios, a imprensa e o sistema de linhas terrestres e de cabos submarinos telegráficos. As duas Grandes Guerras, sobretudo a Segunda, representariam um marco definitivo na mudança de mentalidade nacional para perceber a nova realidade dos serviços telefônicos, já em estado muito avançado nos países capitalistas desenvolvidos.

Entre os anos de 1930 e 1945, a radiodifusão foi politicamente o meio mais poderoso de comunicação no Brasil. Lembre-se a “Voz do Brasil”, programa do governo através do qual Getúlio Vargas se comunicava (de modo unidirecional) com o povo, no país inteiro.

As empresas de telefonia, na maioria estrangeiras, concentravam-se nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Ainda assim, serviam às grandes empresas, comércio e burguesia um serviço muito precário. Essa situação caótica só começaria a ser superada a partir de 1964, com o golpe militar, que implantaria um regime ditatorial e estatizaria o setor das telecomunicações, conforme tratado com detalhes no Capítulo I deste trabalho.

No Espírito Santo, o problema dos serviços de telefonia seria ainda mais grave, por questões de ordem política e econômica que já foram, de certa forma, mencionados. A seguir, faz-se um breve relato da evolução das telecomunicações em território capixaba, no período anterior à implantação da EMBRATEL. Considera-se como fato inaugural dessa era a instalação dos primeiros aparelhos telefônicos em Santa Leopoldina, em 1877, prolongando-se até o início das operações da EMBRATEL, em 06 de julho de 1970.

De acordo com a narrativa do livro **A História das Telecomunicações no ES**, os dados sobre a instalação dos primeiros aparelhos na Província do Espírito Santo foram retirados da obra

---

<sup>69</sup> - A fonte dessas informações é a Pequena Cronologia das Telecomunicações no Brasil, editada pela EMBRATEL, em abril de 1980.

intitulada “**O município de Santa Leopoldina**”, de autoria do patricio Francisco Schwarz, e “[...] que não traz maiores informações sobre o funcionamento dos aparelhos telefônicos.” Esse cuidado com a autenticidade do texto, ao citar a fonte de 1877, reforça o interesse em se conhecer melhor o relato do livro supracitado<sup>70</sup>, que será tomado como referencial básico para as citações que se seguem.

Atendendo à solicitação do governador do Espírito Santo, em 1896, o Presidente Prudente de Moraes concedeu autorização para a instalação de linhas telefônicas, na forma de concessão por um período de 25 anos. Essa autorização estabelecia que Vitória se ligaria à capital federal – na época, Rio de Janeiro – por cabo submarino e as ligações entre a capital do Espírito Santo e as capitais da Bahia e Pernambuco seriam feitas por meio de linhas terrestres.

No ano de 1912, foi inaugurado o primeiro sistema de telefonia de Vitória. Um ano depois (em 1913), contavam-se na cidade 14 aparelhos, distribuídos do seguinte modo: 9 telefones eram particulares e 5 se destinavam a completar ligações entre as repartições públicas do Estado. Fato curioso é que com um número tão reduzido de aparelhos particulares, seus proprietários conseguiam um elevado índice de conexões diárias, realizando em média o número de 3.700 conversações diárias. Não se tendo como documentar o valor dos custos desses aparelhos, de sua manutenção técnica e de alguma espécie de montante pago pela concessão deles, pressupõe-se que a política de comunicações da época privilegiasse um número bem reduzido de pessoas da burguesia local.

Em 23 de dezembro de 1904, existiam 4 telefones no balneário de Piuma, no sul do Estado. Essas linhas eram de propriedade da firma Duarte & Beiriz, que administrava a interconexão delas entre várias casas comerciais que se comunicavam entre si. Não havia nenhum assinante.

Desde a inauguração do sistema de telefonia de Vitória, em 1912, quinze anos se passariam e durante esse período os serviços telefônicos de alguns municípios capixabas estiveram sob o controle da empresa responsável pelo fornecimento de força, luz e bondes, que era a Serviços Reunidos de Vitória e Itapemirim – SRVI. Em 8 de julho de 1927, o governo

---

<sup>70</sup> - Não tendo sido possível o acesso direto à obra de Francisco Schwarz – “**O município de Santa Leopoldina**”, para aprofundar-se a leitura desse importante documento histórico, consideram-se autênticas as referências textuais constantes do livro **A História das Telecomunicações no ES** – De Graham Bell à fibra óptica, editado pela TELEST – Telecomunicações do Espírito Santo S. A., edição de 1995. É importante lembrar que a TELEST naquela época era a empresa de telecomunicações que detinha o monopólio do setor no Estado. Fazia parte do Sistema TELEBRAS e



vendeu os serviços de telefonia prestados pela SRVI à General Eletric, sediada no Rio de Janeiro. Entre as várias obrigações estabelecidas no contrato que seria celebrado por um período de 50 anos, destacavam-se a extensão dos serviços de telefonia para o município da Serra (no prazo de um ano) e para Guarapari (no prazo de três anos). Surpreendentemente, em menos de dois meses, após ter adquirido o controle dos serviços da SRVI, a General Eletric passou a sua concessão para a recém-criada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica – CCBFE, pertencente à American Foreign Power Company – AMFORP.

A CCBFE controlava os serviços de eletricidade, telefone e de bondes elétricos a trilhos. Sediada em Vitória, por meio dela os serviços de telefonia seriam ampliados para os municípios de Cachoeiro de Itapemirim, Castelo, Itapemirim, Vila Velha, Cariacica, Viana, Alfredo Chaves, Domingos Martins e Atílio Viváqua. No mesmo ano de 1927, o número de aparelhos telefônicos aumentaria para 200. Dois centros subsidiários suburbanos foram instalados em Paul e Praia Comprida. Vários centros interurbanos foram implantados nas regiões de Viana, Jucu, Cariacica, Vila Velha, Itaquari, Santa Isabel, Domingos Martins, Campinho, Marechal Floriano, Araguaia, Mathilde e Guimara.

Apesar dessa evolução no primário setor de telecomunicações do Espírito Santo, nas três primeiras décadas do século XX, os serviços prestados eram muito precários, a tecnologia obsoleta não melhorava a qualidade operacional da telefonia e uma demanda de necessidades da população local, moderadamente crescente, começava a surgir.

Essa situação de precariedade nos serviços de telefonia continuaria ainda por muito tempo. Pacheco (1998: 53) dá uma idéia de como operava a CCBFE na década de 1930 e de como esta empresa causava insatisfação na população local.

Havia 735 telefones urbanos, nas Estações Central e Praia. O serviço telefônico intermunicipal era mantido pelo Estado, operava-se no Palácio do Governo e falava da capital com Cariacica, Santa Leopoldina, Santa Teresa, Colatina, Afonso Cláudio e Itaguaçu, com 300km de linhas, estando para ser construída a linha para Cachoeiro de Itapemirim, com 120km de extensão. [...] O único meio de transporte coletivo do centro para Praia e Santo Antônio, e bairros intermediários, eram as linhas de carris elétricos, os populares bondes que percorriam, sobre trilhos, 26km. Como não havia ao final da linha um viradouro, os bondes ali chegando invertiam ruidosamente a posição dos bancos. [...] O serviço era operado pela mesma empresa que monopolizava a eletricidade e os telefones urbanos, a CCBFE, que o povo glosava para “comprei cachaça, bebi, fiquei embriagado”.

---

estava integrada ao Sistema Nacional de Telecomunicações que era operacionalizado pela EMBRATEL no Brasil e no exterior. O mesmo procedimento ocorria entre as operadoras dos demais estados brasileiros e a EMBRATEL.

Retomando-se a narrativa do livro **A História das Telecomunicações no ES**, registra-se, de modo bastante genérico, que na década de 1930 havia menos de 400 telefones instalados em Vitória, para uma demanda de 800 linhas oferecidas pela Central da capital. Com os primeiros surtos de urbanização de Vitória e das cidades adjacentes, na segunda metade da década de 1950 começou a surgir uma pressão por parte do povo capixaba pela melhoria dos serviços públicos então existentes. Entre esses serviços, o de telefonia já era colocado em destaque.

No sul do Estado, os serviços de telefonia foram ensejados pela passagem obrigatória dos cabos que vinham do Rio de Janeiro com destino a Vitória. Em 1925, a Prefeitura Municipal de Cachoeiro de Itapemirim concedeu à Companhia Serviços Reunidos Itapemirim o cargo de responsabilidade pelos serviços de abastecimento de água, instalação de esgotos, serviços de bondes, iluminação elétrica e serviços urbano e interurbano de telefone. Foi a partir da iniciativa da administração municipal que o serviço interurbano foi iniciado, desenvolvendo as linhas telefônicas dentro da cidade. Em 1958, foi construída no município a Telefônica de Cachoeiro de Itapemirim S. A – TECISA.

Faz-se questão de enfatizar que a falta de visão estratégica voltada para a importância de um sistema de telefonia propiciador de facilidades à circulação de riquezas no Espírito Santo (e no Brasil) contribuiu para a geração de muitos problemas de ordem socioeconômica naquela época. Por um longo tempo as chamadas interurbanas ainda seriam feitas através da telefonista, que se interconectava com outra telefonista, até o destino final da conexão. A rede telefônica, no Espírito Santo, era composta por um grande número de fios, cada um correspondendo aos aparelhos ligados à estação Central. Ao longo das ruas viam-se uma grande quantidade de fios pendurados em postes de madeira.

Os aparelhos telefônicos daquela época eram movidos à manivela. Os de parede foram os mais usados e consistiam de uma caixa de madeira envernizada. A manivela era acionada e de uma pilha cilíndrica provinha uma corrente elétrica necessária para completar a chamada. Depois de muitas tentativas, ao conseguir uma ligação o pretendente deveria ter muita paciência para ouvir e ser ouvido. Tudo isso era feito com a ajuda da telefonista. Depois de muita espera, podia-se receber o recado de que o número de destino estava ocupado. Devido a esses e outros tipos de problemas, é senso comum, entre os especialistas, lembrar que a telefonia no Brasil, antes da EMBRATEL, era um verdadeiro caos. É óbvio que isso dependia do aparato tecnológico da

concessionária, da política econômica corrente, do centro urbano onde operavam as centrais e assim por diante.

Um caso muito pitoresco, testemunhado por Moretto Filho (Depoimento VI), pode ilustrar, conforme transcrição a seguir, a situação caótica da telefonia capixaba em plena década de 1960:

Eu trabalhei é... na década de sessenta em um estabelecimento bancário e, naquela época, a ordem de pagamento mais rápida era feita através de telefone e as ligações em geral tinham, na verdade, quatro horas, em função da fila, que existia para se falar para o Rio de Janeiro, que era o maior centro de interesse do Espírito Santo. [...] para outros Estados mais distantes, praticamente não se conseguia. [...] não se conseguia ligação para o mesmo dia [...] Inclusive conheço casos em que empresários do Espírito Santo, tendo em vista a dificuldade de comunicação com outros Estados, preferiam pegar o avião de manhã e ir até o Estado onde ele teria que fazer alguma atividade econômica e voltar no final do dia.

Considerando-se que os serviços de telefonia já foram efetuados por uma mesma companhia prestadora de serviços de eletricidade, em conjunto com serviços de bonde elétrico a trilho, serviço de abastecimento de água e até instalação de esgotos<sup>71</sup>, fica patente que um certo descaso para com o desenvolvimento das comunicações no Espírito Santo tenha sido mais um fator de atraso para o setor econômico e para a sociedade local. Não obstante, o ano de 1950 marcaria o começo de uma nova fase. Era o final do primeiro governo de Carlos Lindenberg (1947-1950), quando foi chamada a CTB e a ela oferecida a concessão em todo o Estado. Quandt de Oliveira (1992: 231) registra em seu texto que “A negociação foi conduzida por alguns dirigentes da CTB que, em 4 de julho de 1950, receberam concessão para explorar o serviço telefônico em Vitória.” Porém, o serviço local estava sob jurisdição municipal, sendo obrigado a promulgação de um outro ato legal. Em fevereiro do ano seguinte (1951), a prefeitura de Vitória assinaria contrato de concessão junto a CTB. “Em 4 de agosto desse ano foi constituída a Companhia Telefônica do Espírito Santo – CTES.”

Em 1952, a CTES daria início ao seu programa de expansão da telefonia no Espírito Santo, inaugurando redes locais em diversas cidades do interior do Estado, substituindo o sistema de circuitos físicos pelo sistema de redes, tecnologicamente mais modernas.

---

<sup>71</sup> - Para conferência desse registro, o leitor interessado poderá conferir o capítulo “Companhia Telefônica de Cachoeiro de Itapemirim”, páginas 49-52, do livro **A História das Telecomunicações no ES**, constante das Referências finais desta pesquisa.

O final da década de 1950 marcaria o início da fase de industrialização, de modernização socioeconômica do Estado do Espírito Santo. Os chamados “Grandes Projetos”, desenvolvidos para serem aplicados no decorrer das décadas de 1960 e (sobretudo) 1970, mudariam a estrutura da economia capixaba rumo a um novo tempo, que culminaria com a realização de um progresso tardio, que, em consequência desse atraso, seria acelerado. Para facilitar o andamento desse processo desenfreado de industrialização fora de época, um setor de telecomunicações, organizado e tecnologicamente revolucionário, seria fundamental para que esse desenvolvimento ocorresse. A EMBRATEL iniciaria suas operações em terras capixabas em 06 de julho de 1970.

### **III.3 O Processo Tardio de Modernização Socioeconômica do Espírito Santo – Décadas de 1960 e 1970**

A transição de uma economia de base agrária para uma economia baseada nos meios industriais de produção começou a ocorrer no Brasil ainda no final do século XIX. Foi na região de São Paulo que essa mudança começou, dando início a um processo de industrialização local que serviria de inspiração ou modelo para o resto do país, em tempos e ritmos diferenciados, de acordo com as circunstâncias políticas e sociais de cada localidade.

Para justificar a ocorrência desse fenômeno, logo após findo o regime monárquico, Dean (1991: 91-92) coloca em destaque o fato de que “O parque industrial de São Paulo cresceu rapidamente durante os primeiros trinta anos da República.” Como exemplo, ele cita o aumento do número de confições, que de dezessete em 1900 passou para quarenta e um em 1915, empregando uma quantidade quatro vezes maior de operários. Nessas fábricas, além do algodão e da juta, teciam-se lãs, faziam-se serviços de estamparia e malharia para a produção de meias. A construção de moinhos de farinha, de cerâmica, a marcenaria, o fabrico de chapéus, a produção de calçados e as fábricas de tecidos, que “[...] já não competiam com artigos estrangeiros”, expandiam cada vez mais as fronteiras desse parque industrial paulista.

Questionando-se sobre qual teria sido “[...] a causa, ou quais foram as causas desse rapidíssimo progresso da industrialização” paulista, Dean leva em grande consideração a expansão geográfica do mercado de São Paulo, ao mesmo tempo em que esse se tornava

independente do Rio de Janeiro e atraía para o mercado paulista “[...] o norte do Paraná, o sul de Mato Grosso, o ‘Triângulo’ mineiro e a área servida pela Rede Sul Mineira.”

Esta breve introdução sobre o rápido progresso do parque industrial de São Paulo, nos trinta primeiros anos da Primeira República, ou seja, de 1889 a 1920<sup>72</sup>, poderia ser sugerida como motivação para renovar as reflexões sobre as verdadeiras causas que teriam atrasado por quase um século a modernização socioeconômica do Espírito Santo. Seria necessário um prazo tão longo, praticamente oitenta anos<sup>73</sup>, para que o parque industrial capixaba, concentrado na região da Grande Vitória<sup>74</sup>, surgisse por meio da intervenção do Estado ditatorial militar recente e fosse alavancado à “mão de ferro”?

Por não ser objeto desta pesquisa, o questionamento acima não poderá ser, infelizmente, aprofundado. Mas nem por isso deixa-se de reconhecer a relevância da reflexão (feita mui brevemente no texto e na nota de pé de página de número 12). No ensejo, faz-se questão de frisar que o assunto, de natureza rica e complexa, é fomentador de prolixos e abundantes debates na historiografia capixaba. Mas, à parte as muitas controvérsias sobre o difícil processo de industrialização do Espírito Santo. A verdade é que, além de dificultado por razões políticas<sup>75</sup>, geopolíticas, econômicas e também culturais, esse processo ocorreu tardiamente. Entretanto, inserir o processo tardio de industrialização do Espírito Santo em um contexto histórico cujos

---

<sup>72</sup> - Considerando a data da Proclamação da República – em 15 de novembro de 1889 –, mas levando-se em conta o ano de 1890 (pois o 15 de nov- praticamente já finalizara o ano de 1889) e somando-se a ele 30 anos, chega-se a esse resultado de “1920”.

<sup>73</sup> - Estima-se que as primeiras e definitivas preocupações com a industrialização do Espírito Santo, depois das primeiras tentativas feitas através dos projetos “pré-industrializantes” do final do século XIX e do início do século XX (sobretudo durante o governo de Jerônimo Monteiro – 1908/1912), surgiram realmente no final do segundo governo de Carlos Lindenberg (1958-1961). A política desenvolvimentista nacional do “programa de metas”, adotada por Juscelino Kubitschek (1956-1960), tornara-se contundente em todo o país e, portanto, a força de seu impacto começara a abalar a economia capixaba. Foi então que Carlos Lindenberg teve a percepção de que o processo de industrialização deveria fazer parte da política econômica do Espírito Santo, mas intimamente ligado ao desenvolvimento agrícola do Estado. Essa visão de Lindenberg constava de seu plano de governo elaborado para a sua disputa eleitoral de 1958. Porém, a lógica das políticas governamentais locais voltaram-se predominantemente para o setor agrícola. Entretanto, essa lógica seria obrigada a mudar radicalmente por força da implantação do regime tecnoburocrático e ditatorial do golpe de 1964. Portanto, se se levar em conta o período entre o ano de 1889 (ou 1890, pois conforme já foi observado na nota de rodapé de número 11, a República foi proclamada no penúltimo mês 1889) e o ano de 1964, início da ditadura militar, computar-se-á o número de quase 80 anos de diferença entre o início do crescimento rápido do parque industrial de São Paulo e o impulso institucional militar para que o parque industrial capixaba tivesse início, e diga-se de passagem, mui tardiamente. [É oportuno registrar que parte dos dados aqui transcritos teve como fonte o livro *Memórias do Desenvolvimento*, organizado por João Gualberto Vasconcellos (2004:74), constante das referências no final deste trabalho].

<sup>74</sup> - A Grande Vitória compreende atualmente a capital de Vitória (parte insular e parte continental), os municípios circunvizinhos de Serra, Vila Velha, Cariacica e Viana.

acontecimentos conduziram a economia e o povo capixaba irremediavelmente para uma posição periférica e marginal dentro da Região Sudeste, seria “abandonar” o Estado ao “destino” e ignorar o inestimável potencial político, econômico e cultural de seu povo, que é, naturalmente, parte intrínseca do contexto regional e nacional.

Conforme já mencionado antes, houve tentativas de industrialização no estado capixaba, em um período que Bittencourt (1987: 94-144) demarcou entre 1889 e 1930, abrangendo, portanto, toda a época da Primeira República. Na verdade, essa fase ficou conhecida como “Pré-Industrialização do Espírito Santo” e entre os fatores que a impulsionaram, o autor cita “A cessação súbita do negócio do tráfico”, em 1888, que obrigatoriamente redirecionaria os capitais que nele eram empregados, passando a ativar outros setores; “[...] o vulto desses capitais dentro da economia nacional”, permitiu que o país viesse a lidar com um movimento extraordinário de negócios; “[...] novas iniciativas em empresas comerciais, financeiras e industriais”, tudo isso impulsionado por uma dinâmica “[...] formidável [...] de negócios.” Esses fatores, vale lembrar, tinham por base a nova conjuntura política e socioeconômica da época e seu poder de ação se estendia, indistintamente, por todo o território nacional.

Localmente, os problemas eram muitos e de ordens diversas. “O Espírito Santo, apesar das similitudes aos estados da região na qual se insere, sob o ponto de vista econômico, como no presente, apresentava-se, no início da República, em considerável plano secundário em relação àqueles estados.” O autor faz questão de remontar essa situação de subdesenvolvimento econômico local a uma certa insuficiência de crescimento das últimas décadas imperiais “[...] para superar a herança colonial que tornara a região agonizante por longos períodos.”

A despeito das citações frequentes sobre a situação “marginal” do Espírito Santo, em relação à região geopolítica a que pertence, Bittencourt admite que

A industrialização serviria de incremento à diversificação das culturas agrícolas, objeto perseguido pelos esforços industrializantes. Este esforço, entretanto, será imenso para um estado onde faltava toda uma infra-estrutura a quaisquer tentativas de industrialização [...] no seio de uma população de vida provinciana carente de modernização, que aliás lhe despertará o entusiasmo que neutralizará as críticas aos métodos pouco ortodoxos de obtenção de capital e condução dos negócios públicos. [...] os projetos industriais logo defrontar-se-iam com barreiras intransponíveis. [...] com a deflagração da 1ª. Guerra, agonizarão por longas décadas; voltando a elite política a preocupar-se precipuamente com

---

<sup>75</sup> - Não se leva em conta aqui os problemas de ordem política e econômica do Espírito Santo, ao longo de sua história de Estado “considerado” periférico na Região Sudeste, como sendo apenas locais. Para melhor compreensão de sua natureza, leva-se em consideração o contexto regional em conjunto com o contexto nacional.

a produção agrícola tropical de exportação, canalizando os investimentos ao incremento do setor cafeeiro.

O descaso da elite política capixaba para com os projetos da fase de “pré-industrialização” tem como explicação a manutenção da economia baseada na produção agrícola, sob a hegemonia do “império do café”. Após o “áureo” período da administração de Jerônimo Monteiro (1908-1912), seu sucessor Marcondes Alves de Souza (1912-1916) criticaria a negligência do Banco Hipotecário e Agrícola do Estado do Espírito Santo (criado por Jerônimo Monteiro) no que se referia à aplicação de capitais, movimentados sob a garantia de juros. O Estado estava sujeito a essa garantia, que na realidade prejudicava suas finanças. A esse respeito, Bittencourt narra um fato muito curioso e elucidativo do sistema político da época, o qual vale à pena transcrever: “Acrescente-se que o Banco, em descumprimento a seu estatuto, empregava dinheiro fora do estado, inclusive em empreendimentos de alto risco. Destarte, o estabelecimento de crédito, criado para amparar os empreendimentos locais, financiava companhias falidas de outros estados, ‘em situação muito melhor que o Espírito Santo’.”

Essa preocupação da gerência do Banco Hipotecário e Agrícola local com o desenvolvimento de firmas falidas de outros estados em condições econômicas melhores do que as do Espírito Santo sugere que a elite política e hegemônica daquela época estava, paradoxalmente, ocupada em incentivar o crescimento do parque industrial desses outros estados, por meio do sacrifício de seu primário e quase falido setor bancário. (Isso dá margem para a abertura de um debate sobre a problemática da situação “periférica” e “marginal” do Espírito Santo, conforme reflexões já levantadas).

O abandono aos projetos da fase chamada de “pré-industrialização” continuaria nos governos seguintes à administração de Marcondes Alves de Souza. As crises político-econômicas se acentuavam em um Estado cada vez mais dominado por interesses de grupos oligárquicos, formados por coronéis esclarecidos.

A Revolução de 1930 colocaria no poder João Punaro Bley que, segundo Tallon (1999:117-118), administraria o Espírito Santo em três fases, progressivamente distintas: a) Primeira fase, conhecida como de interventoria [sic] (1930-1935), que coincide com o período inicial do governo provisório de Getúlio Vargas; b) Segunda fase (1935-1937), correspondente à do governo constitucional; c) Terceira fase (1937-1943), coincidente com o golpe de Getúlio

Vargas e instituição do Estado Novo (1937-1945). Nesses três períodos do chamado “governo Bley”, algumas mudanças ocorreriam na economia, sociedade e política capixabas.

Na visão “otimista” de Tallon, “Bley pode ser considerado um modernizador no Espírito Santo. [...] na crista de uma intensa crise econômica, [...] cortou 67% do orçamento de 1931, priorizando, mesmo assim, a saúde, a educação e a reforma do aparelho do Estado.” No parecer desse autor, durante o “governo Bley” a economia foi estabilizada e estimulada; no plano educacional, o número de cinco grupos escolares saltou para vinte; foram inauguradas cinco hospitais e o próprio governador foi nomeado para a diretoria da recém-criada Companhia Vale do Rio Doce – CVRD. Naquela época, a população do Estado era de 750.525 habitantes.

Findo o regime ditatorial do Estado Novo, em 29 de outubro de 1945, as antigas oligarquias coronelistas, defensoras de um sistema econômico de “produção agrícola tropical de exportação”<sup>76</sup>, liderada pela monocultura do café, retornariam, contribuindo assim para “agonizar” os *esforços industrializantes*. Estes não acompanhariam as mudanças ocorridas a partir da década de 1930, quando “[...] têm início as mudanças econômicas brasileiras. [...] A Primeira guerra mundial, a crise econômica de 1929 e a Revolução de 1930 criaram as condições para [...] o Brasil entrar propriamente na fase de seu desenvolvimento industrial, e dá um salto qualitativo, rompendo com suas bases agrárias tradicionais e de caráter colonial.” (SIQUEIRA, 2001: 25). É oportuno lembrar que a crise de 1930 representou um verdadeiro divisor de águas não apenas na política brasileira, mas em praticamente todos os setores do Estado, que passaria por crises estruturais profundas, num verdadeiro redemoinho em que fatores externos e, sobretudo, internos se entrecruzariam (e se entrechocariam) de acordo com o determinismo dos “caprichos da História”<sup>77</sup>. No centro desse cenário se instalou o que Draibe (2004: 75) denominou de “[...] nova forma de estado brasileiro” que foi impulsionado pela política de industrialização, no recorte histórico de 1930 a 1945. Para ele,

O rápido movimento de constituição do aparelho econômico do Estado, de forma centralizada e nacionalmente articulada, entre 1930 e 1945, obedece a um padrão [...]Nessa etapa crucial de constituição do ‘capitalismo industrial’ e do Estado capitalista no Brasil, condensam-se, *simultaneamente*, num curto período histórico, as múltiplas faces de um processo de organização das estruturas de um Estado-nação e de um Estado capitalista [...] que estabelecem um suporte ativo ao avanço da acumulação industrial. [...]

<sup>76</sup> - Expressão cunhada por Gabriel Bittencourt, em seu livro **A formação econômica do Espírito Santo**, pág. 143.

<sup>77</sup> - Essa expressão, de autoria de Lawrence E. Harrison, diz respeito às interdependências de variáveis culturais que são influenciadas por numerosos outros fatores, entre os quais “os caprichos da História”. HARRISON, L. E. Introdução. In: **A cultura importa**. Esta obra consta das referências finais deste trabalho.



A crise de 1930 criou as condições, nos planos econômico e político, para a emergência de aparelhos regulatórios [sic] específicos de sustentação dos setores agroexportadores, assim como de outros setores econômicos [...].

Ao que parece, toda a força dessas mutações estruturais da Revolução de 1930 e do golpe do Estado Novo não foi suficiente o bastante para fomentar o surgimento de uma cultura voltada para o desenvolvimento capixaba que permitisse uma mudança definitiva nas velhas práticas políticas locais, em face da nova realidade político-econômica nacional. Seguindo na contra-mão da história, o primeiro governo de Carlos Lindenberg (1947-1950) contribuiria para devolver ao Espírito Santo a sua tradicional “vocação agrícola” e consolidar a política agrária e hegemônica das antigas elites capixabas. Na perspectiva de Tallon (1999: 121), esse governo “[...] pode ser visto como um retrocesso, na medida em que restabeleceu ‘o caráter personalista e autoritário’, remanescente do coronelismo jeronimista.”

Já na segunda gestão de Carlos Lindenberg (1959-1962), “[...] a moderniza  o do Aparelho de Estado do Espírito Santo tornara-se inevitável, no início dos anos 60.” (ZORZAL E SILVA, 1995: 425). O governo, até então voltado para atividades político-econômicas ligadas a funções de cunho tradicional, viu-se pressionado pelas forças conjunturais nacionais em curso, ou seja, as transforma  es de um Estado capitalista, impulsionado pelo avanço da “acumula  o industrial”.

Contudo, o forte caráter da base agrária da economia capixaba ainda seria, por um bom tempo, uma barreira    inser  o definitiva do Espírito Santo no ritmo das mudanças atuantes no cenário nacional, cuja tendência era acelerar cada vez mais o processo de moderniza  o do país. Para lembrar algumas mudanças de paradigma no Brasil do início dos anos 1960, nada mais oportuno do que citar o modelo de “desenvolvimento juscelinista”, cujo fervor envolvia um *plano de metas* que consistia de projetos tais como: abertura da economia ao capital estrangeiro, concentra  o econômica, intensifica  o do ritmo de industrializa  o do país, investimento educacional e, o mais ambicioso de todos, a constru  o de Brasília, que foi inaugurada no Planalto Central, em 21 de abril de 1960<sup>78</sup>. Essa febre desenvolvimentista, t  pica da época,    criticada por Brum (1983: 60), nos seguintes termos:

---

<sup>78</sup> - O *plano de metas*, também conhecido como Programa de Metas, foi elaborado contendo 31 objetivos, sendo a constru  o de Brasília o mais ambicioso e o que marcaria para sempre o governo de Juscelino Kubitschek. A constru  o da nova capital, no Planalto Central, causaria um grande desgaste político no governo e deixaria um déficit público muito elevado. “Mas foi com entusiasmo que JK mobilizou recursos e mão-de-obra de migrantes nordestinos, os chamados candangos. O arquiteto Oscar Niemeyer ficou    frente do planejamento com o urbanista

O governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) lança seu arrojado Programa de Metas, com o objetivo otimista de recuperar o atraso histórico e modernizar o país. O otimismo presidencial busca popularizar-se através do “slogan”: “Cinquenta Anos em Cinco”, expressando o desejo oficial de acelerar a marcha do país, de modo a vencer uma distância sócio-econômica-cultural, que levaria cinquenta anos, em circunstâncias normais, no espaço dos cinco anos do seu governo. Essa perspectiva revela uma visão linear, e, portanto, simplista, do fenômeno desenvolvimento-subdesenvolvimento. Acredita que os países atrasados, para atingirem o desenvolvimento, devem percorrer as mesmas etapas por que passaram os atuais países desenvolvidos.

Como não é objeto de discussão nesta pesquisa analisar os aspectos negativos da herança política deixada por Juscelino Kubitschek e sim levantar dados sobre o processo irreversível da industrialização brasileira, iniciada definitivamente a partir da Revolução de 1930, tendo como finalidade o suporte para se analisar o mesmo processo em âmbito local, retoma-se a problemática do retardamento na modernização socioeconômica do Espírito Santo.

Conforme levantado anteriormente, os anos de 1930 a 1945 no Espírito Santo ficaram caracterizados pelas tentativas modernizantes e industrializantes do período intervencionista do governo provisório de Vargas e do governo ditatorial do Estado Novo. Não obstante a intervenção autoritária de Getúlio Vargas, através do “governo Bley”, ao final do regime ditatorial “estadonovista” as velhas elites capixabas retomariam as rédeas da gestão político-econômica local. Era a volta do Espírito Santo ao seu “lugar” de Estado “marginal”, “periférico”, sob o comando hegemônico de uma burguesia cafeeira tradicional.

Quanto ao “destino” dos outros estados da região (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), de estados da Região Sul e de parte da Região Centro-Oeste (sul do Mato Grosso), é importante ressaltar que neles a política do Estado Novo conseguiu consolidar a indústria como base da economia nacional. À parte o período de declínio causado pela Segunda Guerra Mundial, D’Araujo (2000: 41-42) defende a hipótese segundo a qual nessa fase foram “[...] gestados os instrumentos que permitiriam levar a cabo, nas décadas seguintes, o modelo desenvolvimentista da era Vargas”, o qual teve como apoio fundamental três pilares: a) Investimentos estatais nacionais; b) Investimentos privados nacionais; c) Capital estrangeiro, público ou privado.

---

Lúcio Costa. [...] na data simbólica de 21 de abril de 1960 JK inaugurou solenemente a nova capital do Brasil. O empreendimento, considerado faraônico, tinha como objetivo promover o desenvolvimento regional e a interiorização econômica, territorial e demográfica do país. (BRASIL 500 ANOS, São Paulo: Editora Abril, 1999. Volume 2 – p. 718-721.)

D'Araujo revela ainda que “[...] em 1940, 70% dos estabelecimentos industriais brasileiros haviam sido criados a partir de 1930 – evidenciando assim a importância dos arranjos econômicos feitos no país para vencer os efeitos da crise de 1929.”<sup>79</sup> A autora considera significativo o fato de que a agricultura foi perdendo seu papel hegemônico no cenário econômico brasileiro. “[...] o café deixa de ser o único produto expressivo de nossa pauta de exportações, [...] não ultrapassará a marca de 39% em 1939.” Essas mudanças no setor econômico nacional já vinham ocorrendo desde 1920, portanto muito antes do final da década de 1930 (conforme se demonstra no Gráfico I). Porém, sua consolidação se daria logo após a Revolução de 1930. “[...] na década de 1930, enquanto a produção agrícola tem um volume de crescimento na ordem de 20%, a produção industrial cresce 125%.

### **GRÁFICO I**

Taxas Anuais de Crescimento no Setor Econômico Brasileiro – Período de 1920 a 1945

<b>Período</b>	<b>Agricultura</b>	<b>Indústria</b>	<b>Total</b>
1920-1929	4,1%	2,8%	3,9%
1933-1939	1,7%	11,2%	4,9%
1939-1945	1,7%	5,4%	3,2%

Fonte: A. Vilela e Werner Baer. Crescimento industrial e industrialização. Dados, n. 9, 1972 (Retirado do texto de D'Araujo Ma. Celina)

As considerações acima conduzem inevitavelmente à seguinte reflexão: O retardamento no processo de industrialização e modernização do Espírito Santo teria que se prolongar ainda por tantos anos (apesar da intervenção do modelo desenvolvimentista de Getúlio Vargas), subjugado pelo poder hegemônico das elites locais, voltado para a tradição de atividades agrícolas, com destaque para a monocultura “ideológica” do café? A bem da verdade, já se constatou que por volta dos meados da década de 1960 o Estado espiritosantense permanecia ainda “alijado” das mudanças ocorridas nos demais estados da região a que pertence, cujo

<sup>79</sup> - A tão propalada “Crise de 1929”, teve como causa o Crash (palavra inglesa que, entre outros significados, quer dizer também *desastre financeiro*) do dia 24 de outubro de 1929, popularmente conhecido como “quinta-feira negra”. O Crash causou a queda brusca nos valores das ações da Bolsa de Nova Iorque. Uma grande crise econômica abalaria o mundo capitalista ocidental da época, prolongando-se aproximadamente até o ano de 1934. Estas

processo de industrialização, liderado por São Paulo, já vinha ocorrendo muito antes da Revolução de 1930, conforme já citado.

Contrariando, de algum modo, a linha de pensamento vigente na historiografia capixaba que considera o Espírito Santo economicamente “marginalizado” em relação à ideologia desenvolvimentista nacional, cujas origens são anteriores à Era Vargas, Siqueira (2001: 36-43) revê criteriosamente alguns parâmetros utilizados como indicativos do “peso cármico” do Estado, considerado como *marginal*, de “[...] situação indefinida e desfavorável, entre a prosperidade sulista e a pobreza nordestina.” Esse pensamento conduz a uma análise da realidade conjuntural do Espírito Santo em face do conjunto das realidades regional e nacional. Para essa historiadora, o Estado espiritosantense “[...] por suas próprias características socioeconômicas, não acompanhou esse dinamismo regional, mantendo suas tendências de região subdesenvolvida. Talvez pela sua inexpressiva força política dentre as demais unidades do país [...]” Quanto à propalada discussão em torno da base agrária, sobretudo daquela fundamentada na cultura cafeeira, é levantado o problema de que “[...] nos anos 50, muitas diretrizes ainda precisavam ser conduzidas no Estado, e todas ainda eram voltadas para o setor agrícola.”

Essa situação de Estado com uma burguesia agromercantil “[...] com os olhos [sempre] voltados para o campo”<sup>80</sup> começaria a mudar em consequência de uma série de fatores (hegemonia dos grupos oligárquicos, coronelismo, crises políticas, corrupção, além de outros), os quais convergiriam de modo a criar um problema conjuntural que sinalizava para a necessidade de mudanças definitivas na estrutura administrativa do Estado. Entre esses fatores, a crise gerada pela erradicação do café<sup>81</sup> seria definitiva na reorientação da economia local. Siqueira denuncia que “Até o final da década de 50, podemos dizer que o Espírito Santo permanecia seguindo um

---

informações têm por base as pesquisas de Alonso, J. A. M. **Dicionário de história do mundo contemporâneo**, p.111. (Consultar referências finais).

<sup>80</sup> - Expressão de autoria de José Teixeira de Oliveira, ao se referir ao segundo governo de Carlos Lindenberg. Consta de sua obra **História do Espírito Santo**, de 1975, p. 452 (ver referências finais).

<sup>81</sup> - A queda nos preços relativos do café, causada pela Grande Depressão de 1929 no mercado internacional, obrigaria o governo a adotar o programa de erradicação de cafezais, nos anos 1960. A questão da cultura hegemônica do café se tornou tão séria no país, que em outubro de 1961 criou-se o GERCA – Grupo Executivo da Recuperação Econômica da Cafeicultura, o qual tinha como objetivo executar uma política cafeeira, que através de um plano, elaborado em 1962, foi dirigido especialmente para: a) promoção da erradicação dos cafezais anti-econômicos; b) diversificação das áreas erradicadas com outras culturas; c) renovação de parcela dos cafezais. De acordo com Siqueira (2001:52), “O plano Gerca de ‘erradicação e indenização’ dos velhos cafezais [...] atingiu todas as áreas produtivas do país, sendo que algumas delas tiveram proporcionalmente um número maior de pés [de café] erradicados, como foi o caso do Estado capixaba.” (Para saber mais detalhes, consultar obra da autora, constante das referências finais).

modelo primário-exportador, centrado no café, que era uma atividade assimiladora de mão-de-obra e de formação da renda no contexto socioeconômico.”

Ora, há de se admitir que o Estado capixaba se encontrava em uma posição de grande desvantagem em relação aos centros em pleno progresso industrial da época. Contudo, é mister lembrar que os *esforços industrializantes* do final do século XIX e do início do século XX foram rechaçados pela facção política defensora do agro-mercantilismo, impedindo o Estado de participar das mudanças recorrentes no Brasil de então. Esse modelo ultrapassado de economia primário-exportadora se manteria até o início da década de 1960. Os detalhes do texto de Siqueira permitem entrever, até certo ponto, que a mentalidade político-ideológica capixaba liderada por essa facção agro-mercantilista conduziu o próprio Estado para uma espécie de auto-aniquilamento político e socioeconômico dentro do processo de modernização do país, na primeira metade do século XX.

Dentro desse contexto, vamos ver que o Espírito Santo, até essa época, não estava inserido nos programas desenvolvimentistas do Governo Federal. [...] em nível nacional, o modelo de crescimento econômico baseado na substituição de importações acentuava seu dinamismo, enquanto o Espírito Santo permaneceu em descompasso econômico-social em relação aos outros centros dinâmicos da economia brasileira. De acordo com a conjuntura nacional, o Estado contribuía para a expansão do modelo, mantendo seu caráter periférico, com uma economia agrário-exportadora, em decorrência de sua própria incapacidade de acumulação.

O paradigma do lento processo de modernização socioeconômica capixaba, dificultado pelo tradicional modelo econômico agro-mercantil-primário-exportador, só seria quebrado concretamente na segunda metade da década de 1960. O Brasil dessa época acabara de passar por mais um golpe militar, que foi o de 31 de março de 1964. A política e economia do país estavam sob o comando absoluto e institucional dos militares. O Estado Federal passara a intervir diretamente na economia. A grande quantidade de empresas estatais instituídas na Era Vargas, juntamente com aquelas projetadas e instituídas depois da morte do ditador, crescera e amadurecera, assumindo posição estratégica nos Planos Nacionais de Desenvolvimento – I PND (1972-1974), II PND (1975-1979) e III PND (1980-1985) – durante o regime ditatorial militar.

De acordo com Evans (1980: 191-196), “As empresas estatais criadas na década de 1940 chegaram à maturidade em fins da década de 1960 e consolidaram suas posições em várias indústrias básicas.” Isso dá a impressão de que os militares teriam seguido, logo de início, o modelo desenvolvimentista adotado por Getúlio Vargas. Nem tanto. As tentativas do General

Humberto Castello Branco (1964-1967) em seguir o modelo do General Eurico Gaspar Dutra (1946-1951), isto é, “[...] basear o desenvolvimento econômico do Brasil no internacionalismo e no liberalismo econômico”, não funcionou. Acreditava-se que a única solução para a estagnação brasileira fosse um retorno à competição liberal da economia. “O desastroso desempenho da economia brasileira de 1964 a 1967 desacreditou o liberalismo econômico ainda mais completamente do que o período de Dutra.”

A posição que as empresas estatais conquistaram, no processo de acumulação, fez com que os militares percebessem como positivo, a partir do que eles passaram a apoiar e reforçar as estatais. Através delas o Estado controlaria mais diretamente a economia, a industrialização, o progresso do país. Era uma estratégia governamental, que no entendimento de Evans se complementava com a presença e atuação das multinacionais, apoiada pelo capital nacional. Era essa a chamada “Tríplice Aliança”, que muito contribuiu para o desenvolvimento dependente brasileiro, durante o período ditatorial militar, de 1964 a 1985. O modelo desenvolvimentista de Getúlio Vargas foi, em parte, assimilado pelos militares:

Um maior papel para as empresas estatais era perfeitamente coerente com a estratégia geral dos militares de aumentar a centralização política e econômica. Em lugar de diminuir, [...] o número de empresas estatais cresceu mais rapidamente do que em qualquer outro período. [...] a maioria delas não foi herdada pelo regime militar, mas criada por ele. Algumas dessas empresas foram estabelecidas pelas mesmas razões que haviam levado os militares a apoiar a criação da CSN e da Petrobrás.

Essas breves considerações sobre a política econômica no início do regime militar – período de 1964 a 1967, têm como objetivo fornecer uma visão de conjunto, de modo que se possa estimar o momento em que o Espírito Santo passaria a integrar o modelo da ideologia desenvolvimentista nacional. Isso permitirá compreender melhor o que ficou conhecido em terras capixabas como “industrialização acelerada” ou “os grandes projetos industriais”, que “decolariam” a partir da década de 1970 e continuariam, tomando outros rumos, na década de 1980.

A crise econômica local decorrente dos prejuízos causados pela política da erradicação do café e a realidade dos planos desenvolvimentistas projetados pelos militares para todo o país foram decisivos para uma nova orientação da política capixaba, o que contribuiu definitivamente para conduzir a economia do Estado rumo a novas perspectivas.

Do ponto de vista de Siqueira (2001: 44-91), “Somente a partir de 1968, quando já são nítidas as consequências da erradicação do café, é que o Espírito Santo passa a integrar de forma mais concreta o modelo desenvolvimentista brasileiro, ocupando um espaço na divisão econômica inter-regional, como produtor de bens intermediários.” Contudo, janeiro de 1967, data da nomeação de Christiano Dias Lopes Filho para conduzir o “destino” do Espírito Santo, deve ser considerado como o início da intervenção oficial do Estado militar enquanto “[...] agente condutor do processo de industrialização e fornecedor do capital básico para viabilizar tal processo.”

Na década de 1970, o regime ditatorial militar daria passos decisivos na realização de projetos direcionados para promover o progresso que tiraria o Brasil da “estagnação”. A preocupação com o crescimento de setores básicos como energia, transportes e comunicações era fundamental. A criação de novas empresas estatais, em operação conjunta com as estatais já existentes, marcaria fortemente a década. Como exemplo, cita-se o gigantesco projeto de criação da EMBRATEL, que no início dos anos 1970 já dominava e operava uma tecnologia de ponta, cuja finalidade precípua tinha por base a ideologia desenvolvimentista da integração e defesa do território brasileiro.

As telecomunicações faziam parte de um ambicioso plano estratégico do governo militar, instituído desde 1964. Além de integrar e viabilizar os meios para a segurança nacional, a EMBRATEL contribuiria extraordinariamente para facilitar e dinamizar o progresso em todo o país. É dentro desse contexto de orientação político-econômica do Governo Federal que o desenvolvimento do capitalismo no Brasil alcançaria um estágio que não se conhecera até então. Portanto, a década de 1970 representaria para o Espírito Santo a sua inserção real e definitiva no cenário regional “[...] como área de atenção, colocando-se recursos para dinamização econômica do Estado.” Siqueira faz questão de acrescentar que essas [repentinhas] transformações econômicas dariam início a um processo simultâneo de “desruralização e urbanização” localizados. Fato curioso, contudo, é que tal fenômeno alimentava um outro, que era o das “[...] condições necessárias para que o processo de concentração capitalista se realizasse.”

Diferentemente das intervenções ocorridas no período de 1930 a 1945 (Revolução de 1930 e Estado Novo), em 1975 o Estado capixaba podia ser considerado modernizado. Aconteceu que a intervenção estatal se deu por meio de uma ação conjugada do Governo Federal com o Governo local, nos moldes da política econômica já mencionada. Disso resultou que em meados

da década de 1970 o Espírito Santo estava re-aparelhado com uma infra-estrutura administrativa e já contava com todo um sistema de incentivos fiscais e de financiamento em ação. De acordo com os estudos de Siqueira, “Essa é a fase de industrialização do Estado, que vem sendo conhecida como industrialização via ‘Grandes Projetos’, também denominados ‘grandes projetos de impacto’.”

É importante ressaltar que, ao contrário da forma como se processou a industrialização no espaço dos outros estados da Região Sudeste, no Espírito Santo esse fenômeno se concentrou na região da Grande Vitória, atingindo um percentual elevado de investimentos industriais, em torno de 80%.

Para se ter uma idéia de quais foram os Grandes Projetos Industriais implantados no Espírito Santo da década de 1970, os dados fornecidos por Siqueira revelam que eles foram agrupados em cinco complexos, distribuídos do seguinte modo: a) Três do setor secundário (siderúrgico, naval e para-químico, tendo este implicação no setor primário); b) Dois do setor terciário (turístico e portuário, sendo ambos autônomos na economia estadual). Para conferir a caracterização do maior desses projetos, que compreendia o setor de siderurgia, reproduz-se a seguir um quadro do que compreendiam os quatro complexos siderúrgicos, que faziam parte do setor secundário.



## GRÁFICO II

Grandes Projetos Industriais Implantados no Espírito Santo – Década de 1970

Complexo Siderúrgico <b>USINA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO</b>		
<b>Empresa:</b> Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST	<b>Acionistas:</b> - Sidebrás.....51% - Kawasaki (Japão).....24% - Finsider (Itália).....24%	<b>Linha de Produção:</b> Semi-acabados (slabs) – 50% p/exportação e 50% p/mercado interno
Complexo Siderúrgico <b>USINA DE LAMINAÇÃO NÃO-PLANOS</b>		
<b>Empresa:</b> Companhia Ferro e Aço de Vitória - COFAVI	<b>Acionistas:</b> - BNDE.....93,5% - Tesouro Nacional.....6,0% - Outros.....0,5%	<b>Linha de Produção:</b> Não-planos: fio-máquina, barras, perfis, cantoneiras, entre outros.
Complexo Siderúrgico <b>USINA DE PELOTIZAÇÃO DA CIA. VALE DO RIO DOCE</b>		
<b>Empresa:</b> Companhia Vale do Rio doce - CVRD	<b>Acionistas Itabasco:</b> CVRD.....51% e Finsider (Itália).....49% <b>Acionistas Hispanobrás:</b> CVRD.51% e INIE (Espanha).....49% <b>Acionistas Nibrasco:</b> CVRD ..51% e Grupo empresas japonesas, com destaque para Nipon Steel Corporation.....49%	<b>Linha de Produção:</b> Pellets de minério de ferro
Complexo Siderúrgico <b>USINA DE PELOTIZAÇÃO SAMARCO</b>		
<b>Empresa:</b> SAMARCO	<b>Acionistas:</b> - Samitre.....51% - Marcona Internacional...49%	<b>Linha de Produção:</b> Pellets de minério de ferro

Fonte: Os dados acima foram coletados tendo-se por base as informações estatísticas fornecidas por Siqueira (2001:89-90), em seu livro **Industrialização e empobrecimento urbano** – o caso da Grande Vitória (1950-1980).

Uma rápida análise dos dados registrados no Gráfico II permite, de imediato, perceber fundamentos de uma política estatal apoiada no desenvolvimento dependente brasileiro, que Peter Evans denominou de aliança de *multinacionais* em conjunto com *empresas estatais* e *capital nacional*. Note-se, por exemplo, que a participação acionária do Estado é consideravelmente elevada. Contudo, a participação do capital nacional (empresariado nacional) é inexpressiva nesse setor. Nos outros setores (naval, para-químico, turístico e portuário), também não é expressiva a participação do capital nacional em relação ao estatal e multinacional. Isso dá a entender que os patrocinadores da modernização econômica do Espírito Santo foram o Estado Federal, associado ao capital das multinacionais.

Quanto ao papel político do Estado capixaba para viabilizar a implantação dos Grandes Projetos, vale ressaltar os esforços progressistas e complementares dos governos de Christiano Dias Lopes Filho (1967-1971), de Arthur Carlos Gerhardt Santos (1971-1975) e de Élcio Álvares (1975-1979). Vasconcellos e Pandolfi (2004: 133-135) consideram a gestão desses três governos de caráter interventorial como tendo sido a elite do período desenvolvimentista espiritosantense<sup>82</sup>.

A política do “governo Christiano Lopes” foi voltada para a criação dos principais instrumentos da ideologia desenvolvimentista nacional. Para tanto, seria “[...] implantado todo um aparato voltado ao fomento e ao apoio ao desenvolvimento. Nasce [...] o Fundo de Recuperação do Espírito Santo – Funres [...], o Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias – Fundap [...] e os incentivos de cunho fiscal de bonificação do ICMS.” Fundamentados em acordo com o perfil das potencialidades locais, esses projetos tiveram ainda o suporte de instrumentos de crédito, como a Companhia de Desenvolvimento do Espírito Santo – Codes, posteriormente transformada no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo – Bandes, e de programas de apoio e fomento à agroindústria.

A gestão do “Governo Arthur Gerhardt” seria marcada pela orientação do Governo Federal rumo “[...] a um processo de mudança de trajetória que resultaria em uma outra inserção da economia capixaba na economia brasileira. O governo local preparou o Espírito Santo para a sua inserção no II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento. A atuação do II PND em território capixaba culminaria com a implantação da Aracruz Celulose e da Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST. O “governo Élcio Álvares “[...] teria sua gestão voltada para promover os investimentos necessários aos impactos dos Grandes Projetos que foram instalados no Estado.” Na década de 1970, a economia local cresceria à “[...] taxa média de 11%. [...] seríamos finalmente um Estado industrial.”

Dentre os setores básicos, indispensáveis como instrumentos facilitadores para a realização dos Grandes Projetos, destacou-se o gigantesco empreendimento local que foi a implantação da empresa estatal EMBRATEL. Sem as telecomunicações, que fizeram história no processo de integração e progresso socioeconômico do Espírito Santo, em paralelo com todos os empreendimentos da década de 1970, a situação econômica e social durante a conturbada década de 1980 teria sido ainda mais agravada.

---

<sup>82</sup> - É oportuno lembrar que o período de gestão sequencial desses três governadores, que começou em 1967 e terminou em 1979, coincidiu com o período “áureo” da ditadura militar.

### **III.4 O Papel da EMBRATEL na Integração do Estado do Espírito Santo**

Na primeira metade do século XX, os meios de comunicação no Espírito Santo compreendiam os serviços dos Correios e Telégrafos (operados por repartição federal), a radiodifusão, a imprensa e os precários serviços de telefonia. Estes, conforme já mencionados, eram prestados por empresas não especializadas, que ofereciam serviços de telefonia conjugados com serviços de eletricidade, de bondes elétricos urbanos, de abastecimento de água e mesmo de instalação de esgotos. Como exemplo, citam-se a CCBFE, de Vitória, e a TECISA, de Cachoeiro de Itapemirim.

Naquela época, pode-se afirmar, com base nos dados do tópico III.2, não havia ainda no Brasil uma indústria de tecnologias voltadas para as comunicações. A falta de política direcionada para o setor contribuiu para aumentar a precariedade dos serviços de telefonia, ao mesmo tempo que permitiu a proliferação de um considerável número de empresas locais e a instalação de empresas estrangeiras de comunicação mais interessadas em lucro do que no desenvolvimento de um serviço cada vez mais essencial para o desenvolvimento da economia, do comércio e do bem-estar social.

A revolução técnico-científica em telecomunicações só chegaria ao Brasil no início da segunda metade do século XX. De acordo com Guimarães (1985: 40), “[...] a ênfase do planejamento governamental quanto a questões de natureza científica e tecnológica data do final dos anos 60.” O golpe militar de 1964 marcaria também o início de uma política nacional de telecomunicações que de certa forma já vinha fazendo parte do arcabouço da ideologia desenvolvimentista de integração e segurança nacional, desde a instituição da ESG, em 1949<sup>83</sup>.

Os serviços de telefonia nas primeiras sete décadas do século XX no Espírito Santo seriam, de modo geral, caracterizados como insipientes, conforme exposto no tópico III.2, deste Capítulo. As comunicações desse longo período podem ser divididas, quanto à sua operação espacial geográfica, no território espírito-santense, em três áreas distintas: a) Área sul, com centro em Cachoeiro de Itapemirim; b) Área central, tendo a capital de Vitória e municípios adjacentes como espaço de concentração dos meios de comunicação do Estado; c) Área norte, mal servida e com destaque apenas para Colatina e a “distante” região de São Mateus.

---

<sup>83</sup> - Para maiores esclarecimentos sobre as origens e instituição da ESG, ler o tópico I.4, do Capítulo I desta pesquisa.

Em conformidade com o texto de Quandt de Oliveira (1992: 148-151),

Logo após a constituição da Embratel [em 16 de setembro de 1965], atendendo ao determinado no Código, o Contel estabeleceu como prioritário, pela decisão 86/65, de 15 de outubro de 1965, instalação dos troncos do Rio de Janeiro para Porto Alegre e [...] recomendava a utilização de sistemas de alta capacidade de tráfego para interligar as capitais dos Estados e, em especial, a do Rio de Janeiro a São Paulo. [...] Em 6 de janeiro de 1967, pela decisão 5/67, o Contel estabeleceu prioridades e diretrizes gerais para a implantação dos troncos e da estação de satélite [...].”

Foram dez as prioridades estabelecidas pela decisão 5/67 do Contel. A **prioridade nº 1** tinha duas diretrizes: A – *Tronco Sul*; B – *Expansão Rio-São Paulo*. A **prioridade nº 2** tinha como diretriz a *Estação terrena* para comunicações por satélite e deveria ser instalada nas proximidades da cidade do Rio de Janeiro.

O estado do Espírito Santo foi incluído na **prioridade nº 3**, constando de duas diretrizes, conforme descrição a seguir: A – *Tronco Nordeste* – “Implantar tronco de microondas, com o mínimo de 960 canais de voz, entre Belo Horizonte e Recife, com acesso intermediário nos estados de Espírito Santo, Bahia, Sergipe e Alagoas. O DDD seria introduzido na primeira oportunidade.” A diretriz B referia-se ao *Tronco Rio – Belo Horizonte – Brasília*.

O fato de o Espírito Santo ter sido incluído na **prioridade nº 3**, diretriz A – *Tronco Nordeste*, considerando-se o número total de dez prioridades para todo o território nacional, deve ser levado em grande vantagem. Quanto ao *status* de “acesso intermediário”, trata-se de questão exclusivamente técnica da distribuição estratégica dos troncos de microonda, em conformidade com o “desenho” do mapa geofísico estabelecido pela diretriz. É oportuno lembrar que ao populoso e geograficamente gigantesco Estado da Bahia foi dado o mesmo *status* que recebeu o Estado espiritosantense, na **prioridade nº 3**.

A instalação e operação da EMBRATEL em território capixaba daria início a uma verdadeira revolução nos meios de comunicação locais, que de imediato elevaria o serviço de telefonia ao status das telecomunicações<sup>84</sup>. Era o ano de 1970. Na “cidade alta” de Vitória foi inaugurado o prédio Terminal I, onde a empresa, que estava chegando para inserir o Estado na

---

<sup>84</sup> - Na perspectiva de Quandt de Oliveira (1992: 193) “O desenvolvimento técnico que ocorreu na eletrônica ampliou de muito as possibilidades de comunicação entre os diversos tipos de aparelhos [sobretudo o telefone], que podem ser instalados em um negócio ou em residência. Qualquer deles deve ter a possibilidade de se ligar com qualquer outro, localizado em qualquer parte da cidade, do país ou do mundo. O conceito de comunicação local perdeu sua importância e o sistema de telecomunicações, como até hoje acontece, tinha de ser tratado em termos nacionais.”

*era das telecomunicações mundiais*, se instalara. Em uma década, integraria geograficamente todo o território capixaba. Além das regiões sul, central e norte, seria incluída a região serrana (ou de altitude, localizada no centro-oeste do ES), facilitando as comunicações não só entre os centros urbanos, mas também entre estes e as zonas rurais. A EMBRATEL integraria o Espírito Santo não apenas internamente, mas o interligaria à Região Sudeste, a todos os outros estados brasileiros, ao continente sul-americano e ao mundo.

Em 4 de setembro de 1978, seria inaugurado o prédio Terminal II, na “cidade baixa”, ao lado da Praça Oito de Setembro, no centro de Vitória. Era o começo de um novo tempo, em que novos desafios seriam enfrentados por uma empresa que tinha como missão integrar e colocar o Espírito Santo no mesmo patamar de igualdade dos outros estados, no que concernia à implantação de facilidades em telecomunicações, visando a promoção do desenvolvimento socioeconômico local em conjunto com o desenvolvimento nacional. Para o sucesso completo da missão, há de se reconhecer que a cultura embratelina foi da maior importância.

Trazendo à memória lembranças sobre o impacto da inauguração do prédio Terminal II da EMBRATEL, no centro de Vitória, Borgo (Depoimento I) testemunha que

[...] quando entrei na Embratel, na década de 70, a gente trabalhava num prédio que tinha na Cidade Alta. Aquele prédio rapidinho encheu [...] de equipamento. [...] a gente trabalhava no terceiro andar, fomos [para o] [...] térreo, do térreo [para a] garagem, da garagem [para um] prédio alugado. Logo a Embratel comprou um terreno na Praça Oito, e em setenta e oito [...] a gente estava mudando pra lá, um prédio construído de oito andares. Aquele prédio [...] passou a ser um ponto de referência na cidade. O prédio da Embratel, apesar de ficar na Praça Oito, e a Praça Oito sumiu da referência. [...] E quando alguém falava alguma coisa não falava mais na Praça Oito, falava no prédio da Embratel. Isso era interessante. [...] foi um marco na cidade [...] Mas o importante também é que o Espírito Santo, com a implantação da Embratel, [...] além de ter aumentado o serviço de telecomunicações, [...] ... alguém passou a conhecer o Estado [...] através da Embratel. Não era o sul da Bahia ou o norte do Rio de Janeiro, [...] era o Estado do Espírito Santo que estava aparecendo.

No que concerne à integração do Estado através das telecomunicações via EMBRATEL, em âmbito local, regional, nacional e internacional, há de se concordar que a idéia negativa de “estado-tampão”, “estado marginal”, “periférico” ou “esquecido” passou a não ter mais sentido, desde então. No final do governo de Christiano Dias Lopes Filho (1967-1971), o povo capixaba teve a oportunidade de dar início ao salto na era das telecomunicações, cujo progresso tecnológico não conheceria limites na gestão dos governos seguintes. O processo de integração do Espírito Santo, facilitado pelas tecnologias de última geração da EMBRATEL, deu-se em

tempo recorde, se se levar em conta o atraso dos serviços de telefonia durante os primeiros setenta anos do século XX (de 1900 a 1970). Levando-se em consideração as reivindicações do testemunho de Borgo, a cultura e a tecnologia embratelinas deram ao Espírito Santo muitas oportunidades, entre as quais ele cita: “[...] apareceu a existência de um estado, que apesar de pequeno [geograficamente] ele passou a ser grande”, em termos de integração regional, nacional e mundial, via EMBRATEL. Isto, não há como negar.

Na inauguração do prédio Terminal II, na Praça Oito de setembro, em 04-09-1978, a EMBRATEL publicou, para o conhecimento de todos os seus empregados no Brasil inteiro, uma edição comemorativa sobre a evolução das telecomunicações no Espírito Santo. O opúsculo, intitulado **A EMBRATEL em Vitória** (edição de 1974) faz um resumo histórico da implantação e operação dos serviços de telecomunicações da empresa, cobrindo o período de 1970 a 1978. A seguir, reproduzem-se passagens importantes dessa fase.

A instalação do Distrito de Operações da EMBRATEL em Vitória, data de 06 de julho de 1970, quando se implantava o tronco de microondas interligando aquela cidade ao Rio de Janeiro. Esse tronco, que inaugurado no dia 30 de julho de 1971 com a capacidade inicial de 960 circuitos telefônicos e um programa de televisão, também presta serviço às cidades de Cachoeiro do Itapemirim, no Espírito Santo e Campos, no Estado do Rio de Janeiro. [...] O Subdistrito de Cachoeiro do Itapemirim cuja instalação, ainda como Setor de Operações, coincide com a do Distrito de Vitória [...] sendo subordinado ao Distrito de Vitória. É de Cachoeiro do Itapemirim que parte o tronco de microondas para a cidade de Governador Valadares – MG. O tronco Cachoeiro do Itapemirim-Governador Valadares é também de grande importância, porque interliga o sistema Rio-Vitória ao Tronco Nordeste (Belo Horizonte-Salvador-Recife). A missão principal desses Órgãos é de operação e manutenção dos equipamentos e sistemas da EMBRATEL no Estado do Espírito Santo. O Distrito de Vitória terá, em futuro próximo, sua missão ampliada, já que a EMBRATEL está implantando um novo tronco de microondas que, apoiado na BR-101, constituirá novo meio de ligação a Salvador. A característica principal desse tronco é a de que, com ele, se implantarão as microondas em alta capacidade de fabricação nacional, último item de nacionalização de um tronco. Vitória conta com DDD desde 14 de abril de 1973 e com DDI a partir de 15 de março de 1976; sua central de trânsito telefônico interurbano recebeu, em fevereiro de 1977, a última ampliação (2800 troncos). A partir de dezembro de 1974, o Espírito Santo foi integrado à Rede Nacional de Telex, tendo a central telex de Vitória, inicialmente a capacidade de 100 assinantes. Essa central, que já fora ampliada em 1976 para 160 assinantes, recebe hoje nova ampliação, para 400 assinantes. Desde 1976 Vitória opera uma Estação Costeira do Serviço Móvel Marítimo, possibilitando ligações de assinantes do serviço telefônico com navios, entre outros serviços. O Centro de TV de Vitória interliga as emissoras da cidade às do país e do mundo.

A transcrição acima, referente à instalação e operação da tecnologia EMBRATEL de telecomunicações no espaço capixaba, na década de 1970, corresponde à chamada “Fase Heróica” de implantação da empresa, da qual o “espírito guerreiro” dos “Embratelinos” no Espírito Santo se orgulha de ter participado. Os anos de 1970 representariam também, nacional e localmente, a fase preparatória para que a EMBRATEL se tornasse no “bastião” nacional das telecomunicações, forte o bastante para enfrentar as mudanças de paradigma na política, economia e sociedade do Brasil, na vizinha e controversa década de 1980.

### **III.5 A Transição Política de 1985 – Lento Recuo da Ditadura; Retorno Dramático da Democracia**

Apesar de tanta literatura produzida sobre a transição política ocorrida no Brasil de 1985, a impressão final que se tem é a de que pouco se conhece sobre a realidade dessa transformação e de que a compreensão dela transcende ao estreito limite periódico do ano de 1985. Para o estudioso atento, fica a noção de que por detrás do fenômeno da “transição” existem problemas de natureza muito complexa, cujas fronteiras ultrapassam as dimensões políticas nacionais, para as quais a simples referência cronológica do ano de 1985 nada significa no contexto de uma década mal demarcada ao meio pelo “fim” de um regime ditatorial militar agonizante e pelo “começo” de uma democracia caricatural e cambiante. Esta reflexão inicial permitirá se focar o problema da transição política de 1985 de dois modos, que paradoxalmente se contrastam e se complementam, conforme se justifica a seguir.

A idéia de transição que se pretende discutir está relacionada ao que Camargo (1984: 19) denomina de “drama sucessório”, trazendo para o debate o fato de que esse *drama* está envolto pelas dimensões de realidade e de mito. A verdade é que

Em todos os sistemas políticos conhecidos, as mudanças periódicas de governo, e de governantes, têm sido momentos cruciais que revelam a consistência ou fragilidade das elites dirigentes e dos regimes. Por isso mesmo, os rituais de transferência de cargo são sempre revestidos de grande solenidade para assinalar que a mudança tem significado e transcendência de implicações coletivas. A quebra de continuidade parece pôr à prova as instituições e o regime à mercê das interrupções que afetam o exercício das funções políticas e a normalidade da vida social; isso porque as regras de transmissão estão sempre sujeitas, dependendo das condições históricas, a reinterpretções e mudanças de rumo. E da mesma forma que nenhum sistema de sucessão pode ser completamente automático,

nenhum deles depende inteiramente do voluntarismo, mas também das instituições e dos grupos que sustentam os regimes.

Isto posto, depreende-se que as possibilidades para discussões sobre os contrastes envolvendo realidade e mito em torno da consistência ou da fragilidade de governo ou governantes, da transcendência do significado dos rituais e das solenidades de implicações coletivas, são praticamente infinitas. A outra questão refere-se, obviamente, ao ano de 1985, tido como demarcador da transição, que, ao ser inserido no contexto dessas reflexões iniciais, passa a ter um significado simbólico, a partir do qual se deduz que a transição já ocorria muito antes dessa data e que potencialmente o significado da sucessão, envolvendo militares e civis, se revestia de representações e reinterpretações que foram além do ano de 1985. Para elucidar melhor essas posições de contrastes e convergências inerentes ao processo político-transitório em discussão, uma breve retrospectiva sobre a presença dos militares como governo e governantes no Brasil faz-se oportuna.

As instituições militares, imbuídas de cuidar da segurança e defesa nacionais, são presenças marcantes na história da humanidade, já faz muito tempo. Entretanto, a ação tutelar, intervencionista e golpista dos militares são acontecimentos mais recentes. Não obstante, a formulação e operacionalização de ideologias de segurança nacional, viabilizando golpes militares, são posteriores à Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Mas as concepções que deram origem a essas ideologias são do final do século XIX. Pinto (2004: 571) adverte que

O conceito de Segurança Nacional [...] tem raízes na chamada Era dos Impérios, a partir do último quartel do século XIX, quando o desenvolvimento do capitalismo conduziu à rivalidade entre as economias industriais, à identificação entre poder econômico e poder político-militar, à corrida armamentista e à Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Foi a análise dos resultados e desdobramentos dessa guerra que fez surgir a concepção de “guerra total”, não mais restrita às forças armadas, mas envolvendo integralmente a população e os recursos materiais do país.

A Primeira República brasileira foi proclamada sob a tutela dos militares, quando da queda da monarquia, em 1889. Esse golpe proporcionaria um considerável aumento nacional de poder para a instituição. Contudo, Bahiense (2004: 572) levanta importante questão sobre a falta operacional de outro poder indispensável para a gestão de um Estado Federativo: “[...] se a intervenção de 1889 acarretaria um aumento do poder das forças armadas, a falta de uma base



homogênea técnico-profissional e as desarticuladas intervenções ao longo da primeira república provocariam o seu enfraquecimento e posterior manipulação política pelas elites.”

Esse enfraquecimento, no entanto, seria reforçado posteriormente, ao longo dos períodos de 1930 a 1937 e de 1945 a 1964, tempo suficiente para o aprendizado das técnicas administrativo-profissionais dos civis pelos militares. Durante o governo provisório do período revolucionário de 1930-1937, os militares levariam Getúlio Vargas ao poder e co-governariam lado a lado daquele que daria o golpe do Estado Novo (1937-1945).

“Os militares tratavam uma intensa luta interna por sua própria identidade no decorrer da república, redefinindo-a para afirmar o seu papel político como instituição.” Conduzindo essa linha de pensamento em seu texto, Bahiense afirma que esse sentimento de angústia dos militares seria finalmente estancado pelo golpe de 1964, que fora comandado pelas “Três Armas”. Isso “[...] decretaria o fim dos quase 20 anos de experiência democrática do pós-guerra.” Não há como negar que os militares tiveram a oportunidade para “aprenderem” com os civis, no que se refere à construção de uma base técnico-profissional homogênea.

A luta das Forças Armadas, especialmente do exército, no sentido de alcançar o *status* de “[...] uma organização nacional capaz de defender e traçar os rumos do país e, quem sabe, assumir o papel de dirigentes dos interesses nacionais.” (Bahiense, 2004: 573) já vinha sendo travada desde os tempos do Império. O golpe de 1964 marcaria, pois, o início definitivo e concreto dessa pretensão. Assim, o Brasil é imerso em um regime ditatorial, que duraria até 1985 (ano demarcador do “fim” de um regime ditatorial já convalescente e o “início” do processo dramático do retorno da democracia). De acordo com Bahiense, esse período da ditadura militar recente se caracterizaria por uma ambigüidade nas reformas econômicas e uma debilidade institucional, até iniciar-se o processo de transição política, por volta dos meados da década de 1970. “A origem do processo transitório está na ascensão de Ernesto Geisel [...] à presidência da República em 1974, que denota a volta ao poder dos castelistas – facção mais moderada do exército que conduziu o golpe em 1964 e estava afastada desde 1967.” Era o início da aplicação de medidas liberalizantes, cuja evolução seria conduzida no sentido para trazer de volta o regime democrático.

Ainda com o propósito de levantar alguns dados relativos a esse *sentimento de angústia*<sup>85</sup> dos militares para se instalarem no poder de comando do país e tomarem para si a missão de dirigentes dos interesses nacionais, retoma-se, apropriadamente, a problemática da *continuidade do passado glorioso do Exército*, abordada mui brevemente no tópico I.4 do Capítulo I, desta pesquisa.

As pertinentes observações de Comblin (1978: 152) sobre uma espécie de tradição da intervenção do Exército brasileiro na política nacional, que remonta aos tempos dos Imperadores Dom Pedro I e Dom Pedro II, contribuem para o entendimento dessa *angústia* dos militares para deterem em suas mãos o poder de comando dos destinos da nação brasileira. Não é redundante transcrever as palavras de Comblin sobre o fato de que “No Brasil o Exército jamais ficou alheio ao governo. Esteve em primeiro plano no tempo do Império (1822-1889).”

Nesse sentido, os esclarecimentos de Brigagão (1985: 7) também contribuem para se entender o *sentimento de angústia militar*, nos termos já discutidos. “A razão era simples: os militares ficavam acima das brigas que floresciam entre facções das classes e das elites brasileiras e, portanto, funcionavam como fiel da balança para que o Estado continuasse a existir.” A posição emblemática assumida como *fiel da balança* dava às Forças Armadas o poder de se auto-instituírem como eixo central de um palco político giratório, de onde todas as decisões partiriam. Brigagão ainda aborda a idéia que os militares tiveram para transformarem o Brasil em “[...] ‘auto-império’ contemporâneo, crescendo a partir de suas próprias plataformas, quer em termos territoriais e populacionais, quer do ponto de vista de sua capacidade industrial e tecnológica.” Quanto à questão tecnológica, não há dúvida de que as telecomunicações estatais se desenvolveram ao ponto de se tornarem “[...] o âmago da Segurança Nacional, uma vez que as políticas de desenvolvimento articuladas pelo modelo econômico passam a desempenhar a função de cumprir ‘a última fase’ desse projeto de Nação-Império.” (Brigagão, 1985: 34).

Entende-se que os dados levantados acima são da maior importância para se ter uma idéia sobre o grau das dificuldades para se compreender o dramático processo da transição política de 1985. Fica óbvio que a angústia militar retornara, e que a tradição do passado glorioso do Exército, advinda desde os tempos imperiais, esmaecia.

---

<sup>85</sup> - A fim de reforçar e justificar a utilização do termo “angústia” para caracterizar esse sentimento dos militares, transcreve-se a seguir o texto de Bahiense, no qual essa palavra está assinalada: “Os militares travaram uma intensa luta interna por sua própria identidade no decorrer da república, redefinindo-a para afirmar o seu papel político como instituição. Por fim, esta angústia seria estancada [...] em 1964.” (p. 572. Consultar referências finais).

A gênese do que ficou conhecido como Nova República, ou seja, dos ideais e das lutas pelo retorno do regime democrático, na segunda metade da década de 1980, é muito anterior ao ano de 1985. É anterior aos anos 1980. Na controvertida “década perdida” foi colocado em prática o que já havia se desenvolvido na década de 1970: “O Estado, cujo gigantismo tornara-se ameaçador, passou a não ser visto como o único detentor de força e autoridade. Detectou-se que o poder permeava outras instituições sociais e se manifestava na existência de mecanismos de exclusão, como os manicômios, em pequenas ações cotidianas” (RODRIGUES, 2003: 9) Mas a cara desse outro poder, obviamente tido como marginal, passaria por momentos dramáticos, em que a luta do povo pelo retorno à democracia, anterior aos anos oitenta, extrapolaria para além da década de 1980.

A tutela dos militares, emblematicamente na figura do general João Batista de Oliveira Figueiredo, último presidente do regime ditatorial militar, empossado em março de 1979, não permitiria que o processo “lento”, “gradual” e “seguro” da abertura, iniciado por Ernesto Geisel, em 1974, ocorresse de acordo com o que vinha sendo “idealizado”. A esse respeito, Miguel (1999: 150) levanta algumas questões, entre as quais o fato de que

No início de fevereiro de 1985, um decreto assinado por Figueiredo retirou do presidente da República a competência em vários assuntos militares. [...] Nem tudo, porém, foi objeto de negociação. [...] já após a vitória de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral, o exército nomeou mais de 15 mil funcionários, provavelmente ‘salvando’ quadros da comunidade de informações [...] Ficaram a cargo dos ministros das três armas tarefas como transferir para a reserva, reformar ou designar oficiais para missões no exterior. Embora o governo tenha defendido a medida como ‘descentralizante e desburocratizadora’ [...] estava claro que seu objetivo era ampliar a autonomia das forças armadas.”

Claro também estava que a sensação de agonia dos militares pela perda do poder técnico-profissional conquistado ao longo de tantas décadas, visando tornarem-se uma organização nacional capaz de defender e traçar os rumos do país, voltara. Essa agonia voltava, igualmente “lenta” e “gradual”, porém “insegura”. Daí a impossibilidade de se compreender a questão do “drama sucessório” numa linha reta do tempo, em que o ano de 1985 possa ser considerado como instância de uma realidade constelada em um presente quase imóvel. Daí a necessidade das representações como formas recorrentes para a interpretação dos contrastes, dependentes de relações de forças das condições históricas em dinâmica constante.

Em meio a essa mobilidade vertiginosa de forças em conflito, não se pode deixar de lembrar o papel desempenhado pelo candidato opositor Tancredo Neves, que em um

discurso ao mesmo tempo moderado e simbolicamente impetuoso, dirigido aos militares, em novembro de 1984, no Espírito Santo, assim se manifestou:

É hora de lembrar que a República foi sonhada e implantada pelas nossas gloriosas Forças Armadas [...] Desde então Forças Armadas e República viveram indissolavelmente vinculadas: se esta entra em colapso, aquelas sofrem na quebra de suas tradições e de sua vocação histórica. Daí ser imperioso criarmos uma Nova República, forte e soberana, para que nossas Forças Armadas não sejam nunca desviadas de sua destinação constitucional<sup>86</sup>.

As crises da transição envolvendo o “crepúsculo” do regime ditatorial militar e o “renascimento” dramático da democracia giraram em torno de três eixos problemáticos que entraram na pauta da história do país desde a Proclamação da República (1889): política, economia e sociedade. A transição de 1985 foi de crises que se arrastaram por toda a década de 1980. Góes (1984: 187), ao tratar da trajetória delas, resume que “O agravamento da crise socioeconômica, desde 1981, contribuiu poderosamente para aprofundar a crise do regime. [...] mas seus recursos políticos ainda eram expressivos. A revogação do AI-5, [...] e as esperanças despertadas pelo novo governo produziam efeitos distensores das relações políticas.”

A ambigüidade das reformas econômicas adotadas pela debilidade institucional do regime militar recente influenciaria diretamente na transição para a Nova República. Moisés (1986: 105) afirma categoricamente o seguinte: “A transição que ocorreu no país deixou para trás algumas tarefas inconclusas, o que me leva a caracterizá-la como uma transição inacabada. Eu diria que [...] algum sinal mais visível em direção à vida democrática tem que comparecer sob pena de não poder-se falar propriamente de transição.” Assumindo uma posição intermediária, Dowbor (1986: 124) defende o ponto de vista de que mais um ciclo militar latino-americano se completou. “Com a pressão dos novos problemas, o triste período já parece estar longe. Entretanto, nunca o passado foi tão presente.”

A idéia de que o passado recente ditatorial militar continuou presente, mesmo após o “fim” do regime – em 1985, pode ter muitos significados e um deles alimenta uma outra idéia, cuja explicação poderia estar na cultura do povo brasileiro. As pesquisas antropológicas de Barbosa (1992: 134-135) sobre a identidade do povo brasileiro podem contribuir para elucidar, em parte, a questão da cultura nacional. De acordo com essa autora, o brasileiro é detentor de

---

<sup>86</sup> - Esse trecho do pronunciamento de Tancredo Neves foi retirado de uma citação do ensaio **Aspectos militares da gênese da “Nova República”**, de Luis Felipe Miguel, constante da Mosaico – Revista de Ciências Sociais, p.150, do Departamento de Ciências Sociais-UFES – Ano 1999. (Consultar referências finais).

uma identidade social positiva e de uma identidade social negativa. Entre uma e outra, elege-se a identidade social brasileira negativa para justificar a questão cultural da herança militar, cujo espectro ainda ronda no cotidiano. Segundo Barbosa, nesse tipo

[...] se observa de forma clara a construção de uma identidade social negativa, pois os padrões de avaliação do grupo não nascem de seu interior, mas são impostos de fora. No nosso caso, isso significa que a leitura oferecida do Brasil como país e da sociedade e do povo brasileiro está focalizada, exclusivamente, no desempenho da economia e das instituições políticas e sociais, moldadas a partir dos parâmetros dos países desenvolvidos, realizando-se um contraste permanente entre nós e “lá fora”.

Os militares, enquanto instituição, não são outro país que não o Brasil. Mas é verdade que eles importaram diretamente dos Estados Unidos da América do Norte o modelo doutrinário, de ideologia desenvolvimentista da segurança, integração e defesa nacional. A elite orgânica da ESG passou quinze anos acumulando essa cultura ideológica para, juntamente com os intelectuais orgânicos do IPES, operacionalizá-la no Brasil. Durante vinte e um anos, o povo brasileiro foi militarizado, de modo explícito e incisivo, assimilando padrões de uma cultura ideológica imposta de fora. Talvez isso contribua para identificar a razão de algumas práticas de caráter militar ainda hoje presentes na política e economia nacionais.

Não se pode deixar de mencionar alguns acontecimentos muito marcantes da década de 1980, pois a exemplo dos fatos mencionados acima, essas ocorrências estiveram no cerne do processo de mudanças daquele decênio. Na perspectiva de Rodrigues (2003: 42), a década de 1980 marcou definitivamente o retorno das multidões às praças e a participação muito próxima do povo no processo de instalação da Nova República. As reivindicações e conflitos partidários vieram à tona e com toda a pressão possível entraram em cena. “No início de janeiro de 1985, Tancredo recebeu de Ulysses Guimarães um plano de governo intitulado ‘A Nova República’, no qual estavam incluídas sugestões como eleições diretas em 1985 nas capitais e nas áreas de Segurança, convocação da Constituinte em 1986, congelamento de preços da cesta básica [...] negociação da dívida externa.”

Com a morte do presidente Tancredo Neves, o Congresso Nacional deu posse ao vice-presidente José Sarney, em 15 de março de 1985. A partir de então, o Brasil começaria, de modo inseguro e mui lentamente, a dar seus primeiros passos rumo à construção de um instrumento antiditatorial que se consubstanciaria na forma de uma nova Constituição. Na qualidade de presidente da Assembléia Nacional Constituinte, Ulysses Guimarães a chamaria de “[...]”

documento da liberdade, da dignidade, da democracia, da justiça social no Brasil [...] A nova Constituição brasileira passou a vigorar em 5 de outubro de 1988. [...] Entre inúmeras outras importantes medidas, a Constituição [restringiu] o poder das Forças Armadas à garantia dos poderes constitucionais” (RODRIGUES, 2003: 27). Não obstante, para que a Constituição da Nova República pudesse ser plenamente posta em prática, mais 450 leis complementares seriam ainda necessárias.

Em 1988, foram realizadas eleições municipais em todo o Brasil. Os dados fornecidos pelo texto de Rodrigues, na página 71, apontam que “[...] em um grande número de municípios vence a oposição. [...] [na] Realização do segundo turno das eleições presidenciais em 17 de dezembro [de 1989] Collor obtém 42,75% dos votos, [...]” vencendo as eleições e sendo o primeiro governo civil brasileiro eleito por voto direto, desde 1960. A década de 1980 “findara” em uma tentativa de “decolagem”, levando consigo um Brasil que ainda era embalado pelos sonhos da “Nação-Império dos militares. Agora que a sociedade brasileira acabara de vislumbrar o espectro por detrás da máscara de “nossas Gloriosas Forças Armadas”, quedara-se ante o “destino” de ser forçada a compartilhar também dessa angústia.

### **III.6 A Travessia da EMBRATEL na Conturbada Década de 1980**

Existe um consenso por parte daqueles que trabalharam na EMBRATEL do período estatal de que a empresa não teve sua missão “abalada” pelas crises políticas e socioeconômicas da década de 1980. Essa postura da cultura embratelina não pode, entretanto, ser tomada como conclusiva, sem que esteja sujeita a uma análise criteriosa do desempenho da EMBRATEL, ao longo da chamada “década perdida”. Se essa empresa de telecomunicações “atravessou” os anos de 1980 cumprindo o seu papel, alheia ou não ao caldeirão de mudanças de paradigma ocorridos no Brasil e no mundo “lá [de] fora”, nada mais motivador para o autor do que averiguar fatos relativos a esta importante questão. Se na perspectiva dos embratelinos, a *disciplina militar* manteve, durante os anos 1980, o mesmo *espírito de equipe* da “Fase Heróica” (e também *gloriosa*, de acordo com a ótica institucional militar) da década de 1970, nada mais apropriado do que o levantamento de questões sobre as razões desse comportamento e, sobretudo, procurar

saber se a empresa continuou prestando ao país e à sociedade os serviços e encargos propostos em sua missão.

Para início dessa análise, é oportuno rememorar que, de acordo com as pesquisas sobre a **Identidade Organizacional da Embratel**, feitas por Livia Barbosa, o ano de 1985 demarcaria o fim da “Fase Heróica” e o início da “Desintegração da Grande Família”. Fato curioso, é essa coincidência no ano de 1985, considerado como demarcador da transição política nacional (“fim” do regime militar e “retorno” lento, gradual e “seguro” da democracia) e também de uma transição ideológico-cultural na EMBRATEL (fim da Fase Heróica e começo de desintegração da Família Embratelina, como se tivesse iniciado uma espécie de queda dos “nossos anjos da guarda”<sup>87</sup> rumo a realidade de um mundo pintado de novas cores, em que o azul da EMBRATEL certamente deveria ser inserido).

Para o recorte periódico desta pesquisa – 1980 a 1989, os seis primeiros anos da década de oitenta consumariam, portanto, os anos finais da “Fase Heróica”, demarcada por um eixo temporal, que compreenderia todo o período de 1965 a 1985. No entanto, esse eixo temporal a que a autora se referiu em sua pesquisa parece ter implicações com outros níveis diferenciados de tempo, cujas “regras” não se submetem às variantes cronológicas experimentais. Esses outros níveis temporais obedecem a uma outra lógica, ou seja, a lógica da cultura, cujo tempo não é coerente com o tempo da ciência experimental. A partir da disciplina herdada dos militares, a cultura embratelina foi sendo transformada, outros níveis organizacionais foram sendo engendrados, tornando-se uma base de sustentação na qual os embratelinos encontrariam apoio para dar continuidade à sua missão, a despeito de a “Grande Família” estar se desintegrando ou não.

Nas pesquisas de Barbosa (1995: 22) foi constatado que

Nesta primeira fase as relações da Embratel com o mundo exterior eram praticamente inexistentes. Podemos dizer que a Embratel se relacionava com a nação brasileira – com o nosso conjunto institucional – e não com a sociedade brasileira. Não havia povo, nem gente nem cliente em seu universo de trabalho. Existiam apenas os assinantes, usuários que procuravam a empresa e compravam os serviços que ela tinha para oferecer. Era um movimento unidirecional, da Embratel para o assinante. Parte dessa sua presença esmaecida no interior da comunidade advinha do fato dela ser considerada pelos governos militares e se auto considerar, também, como uma empresa de pano de fundo, de

---

<sup>87</sup> - A expressão “nossos anjos da guarda”, constante do texto de Barbosa (1995: 23), era comumente utilizada pelos clientes da EMBRATEL, prontamente assistidos pelos “anjos” técnicos, no que se referia à instalação e manutenção de equipamentos de telecomunicações. Isso era divulgado na imprensa e na televisão, como forma de reconhecer os serviços prestados pelos empregados da empresa.

bastidores que não tinha nada a haver com o público. Era uma empresa de infra-estrutura que não precisava aparecer.

“Encastelados”, assim como os militares dentro de suas casernas, os embratelinos desenvolveram uma visão de mundo polarizada, de dentro para fora, transformando o local de trabalho em um “lugar”<sup>88</sup> quase “nação”, o que faz lembra a noção de “auto-império”, de “Nação-Império”, fruto da ideologia militar voltada exclusivamente para o que Brigagão (1985: 34) tratou como “[...] ênfase à idéia de que o país [estava] concretizando seu destino manifesto de vir a ser um poderoso império.” A EMBRATEL foi, de certa forma, a realização desse “sonho” dos militares. Enquanto empresa de “pano de fundo”, cumpria também o seu “destino”. Até certo ponto, a angústia e o desejo de glória das Forças Armadas era a angústia dos embratelinos para cumprirem as metas da empresa, cujas vitórias eram celebradas gloriosa e freqüentemente. Nesse sentido, a EMBRATEL do período 1965-1985 formou um verdadeiro império, elevando as telecomunicações brasileiras a um patamar de desenvolvimento tecnológico autônomo e auto-sustentável jamais alcançado antes, atingindo níveis de desempenho equiparado aos padrões internacionais.

### **GRÁFICO III**

Sistema Internacional dos Serviços EMBRATEL – Ano de 1981

<b>QUALIDADE DE SERVIÇO</b>	<b>RECONHECIMENTO INTERNACIONAL</b>
O Sistema de Transmissão Internacional continua mantendo satisfatórios padrões de qualidade, com os meios de transmissão apresentando os seguintes graus de disponibilidade: - enlaces terrestres.....99,41% - satélite.....99,97% - cabo submarino.....99,87%	Em 1981, a EMBRATEL foi distinguida com três de seus representantes ocupando lugares de destaque em organismos internacionais, quais sejam: Presidência da Junta de Governadores do INTELSAT, Presidência do Comitê Geral do Sistema de Cabos Submarinos ATLANTIS e Presidência do Conselho do INMARSAT, todas posições da maior relevância e no nível mais elevado dos respectivos organismos.

Fonte: EMBRATEL – Relatório da Administração – 1981

<sup>88</sup> - A idéia da EMBRATEL como um “lugar” do tamanho do Brasil, em que, do ponto de vista simbólico, habitavam heróis de espírito guerreiro, formando uma Grande Família, está contextualizada no Capítulo II desta Dissertação.



A falência do modelo econômico vigente durante o regime militar se agravaria com a duplicação dos preços do petróleo, no final de 1979, e com a elevação nas taxas de juros internacionais, a partir de 1980.

A política econômica vigorosamente contracionista [sic] adotada pelo governo provocou uma queda acentuada na atividade econômica. Em 1981, o produto industrial acusou queda de cerca de 10%, liderada pelas retrações de 26,3% e 19% nos segmentos de bens duráveis e de bens de capital, respectivamente, e o PIB registrou, pela primeira vez desde 1942, um declínio da ordem de 1,6%<sup>2</sup>. A partir daí, o país assistiu à mais profunda, prolongada e abrangente queda no nível de atividade econômica de sua história recente. Tomando a produção *per capita*, a recessão que se estendeu de 1981 a 1983 suplantou a do período 1960-1967 e também a observada nos piores anos da depressão da década de 1930 (INTERLIGANDO O BRASIL AO INFINITO, 1998: 93).

Durante o período de vigência do I PND (1972-1974), as telecomunicações fizeram parte das grandes prioridades e metas setoriais do Brasil: “[...] aceleração do desenvolvimento científico e tecnológico. [...] Tal esforço concentrado não deverá prejudicar a consolidação da infra-estrutura [...] de [...] Comunicações.” (pág. 41). Já no período de vigência do III PND (1980-1985), o governo demonstrou insegurança com os tempos da época: “[...] as incertezas dos tempos atuais obrigam a não fazer de uso das técnicas quantitativas de planejamento fonte de compromisso ou de fixação de metas rígidas a alcançar [...]” (pág. 6-7). Quanto ao setor de telecomunicações<sup>89</sup>, a prioridade seria voltada para o “[...] atendimento de demandas específicas de caráter social: usuários residenciais de baixo tráfego, áreas urbanas periféricas e comunidades rurais, preferencialmente através de unidades de uso público [...]” (pág. 59-60).

Essa “preocupação” do governo militar com “demandas específicas de caráter social” voltadas para o setor de telecomunicações (expresso no III PND) causa um certo estranhamento, pois é fato comprovado a exclusão do povo brasileiro como agente participante dos projetos e das decisões durante o regime ditatorial em questão. A conjuntura econômica da década de 1980 teve por “orientação” crises que eclodiram em 1979, cuja gravidade o Brasil jamais experimentara antes. O III PND (1980-1985) foi, portanto, o “canto de cisne” dos militares. Ao mesmo tempo em que o seu modelo de gestão ditatorial agonizava, simbolicamente o branco “glorioso” de suas asas não tinha força o suficiente para elevá-los acima de um voo rasante. Tal situação não

---

<sup>89</sup> - Para melhor entendimento do caráter de empresa pública de telecomunicações que foi a EMBRATEL, esclarece-se que ele foi constituído de duas fases a saber: a) de 1965 a 1972, a EMBRATEL foi constituída exclusivamente como empresa pública, cuja denominação era: Empresa Brasileira de Telecomunicações – EMBRATEL; b) em 02

permitiria ao governo ostentar na frente a “Jóia da Coroa” dos sonhos de uma “Nação-Império”, dos tempos áureos do regime ditatorial militar.

O quadro acima permite se deduzir que na década de 1980 o setor de telecomunicações foi também atingido pela crise econômica, pelo contracionismo das finanças públicas, que já vinha se agravando desde o final dos anos 1970.

Um dos fatores que contribuíram para o desencadeamento dessa crise foi o corte no volume de investimentos do sistema Telebrás verificado, sobretudo, entre 1980 e 1984. A redução dos investimentos deveu-se à combinação de várias medidas governamentais de controle orçamentário, implementado pelo governo Figueiredo sobre as estatais, que visava combater a inflação mediante a redução das tarifas dos serviços públicos, entre os quais os de telecomunicações. [...] As tarifas de telefonia, por exemplo, reduziram-se em cerca de 72% ao longo dos dez anos [...] Entretanto, a tributação via FNT [Fundo Nacional de Telecomunicações] teve fim em 1984, com a extinção do próprio Fundo, em 20 de dezembro daquele ano, pelo Decreto-Lei nº 2.186, que criou em seu lugar o Imposto Sobre Serviços de Telecomunicações ISST. O novo imposto adotou uma alíquota de 25% calculada sobre o valor dos serviços. Com essa taxa o Brasil passou a cobrar o mais elevado imposto sobre comunicações do mundo. [...] A reforma fiscal preconizada pela Constituinte de 1988 [...] extinguiu o ISST, substituindo-o pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICMS, um imposto estadual (INTERLIGANDO O BRASIL AO INFINITO, 1998: 101-102).

Os cortes nos investimentos em telecomunicações não pararam por aí. A crise foi-se agravando a tal ponto que viria a refletir na queda de qualidade dos serviços e na baixa densidade telefônica registrada no Brasil durante a década de 1980. Todavia, é importante ressaltar que essa crise nas telecomunicações do período englobava todo o Sistema Telebrás, que era formado pela EMBRATEL (Empresa responsável pela Implantação do SNT, operadora e prestadora de vários serviços nacionais e internacionais como Telefonia, Telex, Transmissão de Dados, Aluguel Permanente de Circuitos de Voz, Comutação Privativa de Mensagens, Televisão, Radiodifusão, Serviço Móvel Marítimo, TV Executiva, Assinante Distante, entre outros), pelas Subsidiárias, também chamadas de Operadoras Estaduais, em número total de vinte e quatro empresas (no Espírito Santo, a Operadora local foi a Telecomunicações do Espírito Santo S. A. – TELEST) e as associadas (em um total de quatro). O Sistema Telebrás era, portanto, composto de um total de vinte e nove empresas de telecomunicações, sendo a principal delas a EMBRATEL, cujo gigantesco aparato tecnológico e alcance de poder operacional nacional e internacional era imprescindível para que as demais empresas do sistema operassem nos quatro níveis: local,

---

de agosto de 1972, o Decreto de número 70.913 dispõe sobre a transformação da empresa em sociedade de economia mista, que passa a ter o nome de Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. – EMBRATEL

interestadual, nacional e internacional. No quadro a seguir registra-se o desempenho do Sistema Telebrás, durante a década de 1980.

#### **GRÁFICO IV**

Taxas de Qualidade dos Serviços do Sistema Telebrás – Período 1980-1989

<b>Anos</b>	<b>Taxa de obtenção do sinal de discagem</b>	<b>Taxas de DDD completadas</b>
1980	98	47
1981	99	51
1982	99	52
1983	99	54
1984	99	55
1985	98	54
1986	95	49
1987	88	43
1988	85	42
1989	84	38
<b>Taxa ideal</b>	<b>98</b>	<b>58</b>

Fonte: Telebrás – Relatório Anual 1980-1989, s/p

As contrações sucessivas dos investimentos no setor atingiram diretamente o segundo segmento industrial das telecomunicações. Tais procedimentos do governo suscitarium uma acirrada reação do empresariado especializado. No final do século XX, a revolução tecnológica continuava a causar impactos no mundo inteiro. A microeletrônica e a informática evoluíam em uma velocidade cada vez maior, em períodos de tempo cada vez menores, em um processo vertiginoso de aceleração e modernização das telecomunicações, aumentando cada vez mais a necessidade do homem para se comunicar em um mundo economicamente “globalizado”. Essa nova realidade, vinda “lá [de] fora” para “dentro” do país forçaria o Governo José Sarney (1986-1990) a tomar medidas significativas, no sentido de incrementar os investimentos voltados para os meios de comunicações, tendo como finalidade a popularização do setor. Fruto de uma nova política nacional de telecomunicações para um Brasil em tempos de “Nova República”, houve um considerável aumento do número de telefones públicos instalados entre 1988 e 1989. Entretanto, problemas de ordem econômica e de planejamento do governo atropelariam as necessidades reais de desenvolvimento do setor.

Não há como negar a violência de crises, de ordens diversas, no Sistema Brasileiro de Telecomunicações – SBT, no período de 1980-1989; violência essa causada pelo caos político e

econômico decorrentes do dramático processo de transição já comentado no tópico III.5, deste Capítulo. Contudo, no centro desse cenário turbulento existe uma questão, cuja oportunidade de análise não pode ser ignorada: Como a EMBRATEL enfrentou todo esse drama nacional, durante os conturbados anos da década de 1980? Teriam os embratelinos cristalizado tão rigidamente a ideologia militar, a ponto de permitirem que a conjuntura nacional emergente enfraquecesse seus ideais polidos pelo “espírito de equipe”, patriotismo e heroísmo nascidos dentro da Grande Família? Para dar resposta a estas questões, os testemunhos de embratelinos capixabas que viveram essa época serão, em primeiro lugar, tomados em consideração.

De acordo com De Araújo (Depoimento VIII), no que concerne ao desempenho da EMBRATEL na década de 1980, ele enfatiza o seguinte: “Uma década num país não é nada. [...] tem que ter, dentro de sua estrutura, alguns processos de respiração [...] Aquelas lideranças, [...] enquanto nós não tivermos a incineração daquelas cabeças, a gente não começa a caminhar de novo. [...] oitenta era uma dificuldade muito grande de renovação [...] Não foi uma década perdida não. Foi uma década de descanso, de respiração [...].”

O entusiasmo de Rangel Filho (Depoimento III) revela que “[...] em 1980 a Embratel colocou o primeiro grande sistema de transmissão de dados no Brasil. [...] a fibra ótica da Embratel é uma coisa fantástica [...] como as muralhas da China [...] Aliás, eu vou falar mais, a telecomunicação não só para o Espírito Santo, mas para o Brasil, não foi perdida. [...] Na Embratel não houve década perdida nenhuma [...].” Seria a cultura embratelina responsável por esse sucesso da empresa, em um período devastado pelas crises herdadas do regime militar? Na visão de Borgo (Depoimento I) a ditadura deixou o Brasil de uma forma que ele não saberia como explicar. “[...] mas teve alguma coisa boa e a Embratel foi uma delas. [...] a cultura dos empregados [...] era tão [...] bem sucedida, que a Embratel conseguiu passar a década de oitenta como se não tivesse acontecendo aquela conturbação externa.”

Os depoimentos acima apontam para duas direções, sobre as quais se deveria refletir mais profundamente. Uma das direções segue o princípio defendido por Barbosa, segundo o qual a função organizacional da EMBRATEL era de caráter infra-estrutural, funcionando como “empresa de pano de fundo”, atrás do qual os embratelinos se encastelavam e na qualidade de “anjos da guarda” davam amparo às comunicações nacionais, prestando serviços da mais alta qualidade, executados através de uma “maravilhosa engenharia”. O mundo extra-muro da EMBRATEL fora, até então, ignorado pela elite das telecomunicações brasileiras. Porém, o

período entre 1985 e 1989 (cinco anos, no total) corresponderia ao início do que foi denominado de “Desintegração da Grande Família”. Apesar de os depoimentos acima parecerem contradizer os pressupostos da pesquisa de Barbosa, foi por volta do final da década de 1980 que a EMBRATEL passou a se preocupar mais concretamente com o mundo lá de fora, numa busca de conhecimento e de aproximação com seus “desconhecidos” clientes. É possível que as idéias do “processo de respiração, da necessidade de renovação, da década do descanso”, preconizadas por De Araújo, apontem para uma questão fundamental que seria a da mudança de filosofia na rígida cultura interna da EMBRATEL. Essa mudança de mentalidade não ocorreria, porém, dentro de uma lógica unidirecional e exclusivamente atrelada ao segundo eixo temporal detectado pela pesquisa **Identidade Organizacional da Embratel**. A “Desintegração da Grande Família” ocorreria sim, sem que se percebesse ou soubesse de imediato, dentro do mundo dos bastidores fechados da empresa. No entanto, foi através dos contatos dos “anjos da guarda” com os clientes, com a sociedade, que o mundo lá de fora foi sendo descoberto, percebido. A partir daí, começa a surgir uma outra família, preocupada com o seu futuro e em manter a sua cultura. Não a cultura no sentido puro da disciplina militar, mas a sua cultura de embratelinos que eram. Os heróis da antiga fase, dos tempos de glória, seriam obrigados a se transformarem em super-heróis modernos. Mas essa é uma outra história e que pertence à década de 1990, fase voltada para as questões da desregulamentação conseqüente privatização do setor.

Mui oportunamente, o testemunho de Fonseca (Depoimento II) contribui para, até certo ponto, esclarecer algumas das dúvidas apontadas acima. Segundo esse embratelino,

[...] na década de oitenta, teve [...] a mudança [...] com o afastamento dos militares (e devido a isso) a Embratel [...] ficou mais exposta aos políticos. Naturalmente, isso já era de se esperar porque os militares não sabiam lidar com a Embratel do tamanho que já tava. Realmente, eles teriam que apelar para os políticos. Só que, por outro lado, os políticos também não souberam utilizar a Embratel. [...] começaram a descaracterizar a [empresa] por [meio] de uma praga chamada nepotismo.

Quanto à outra direção para a qual esses depoimentos apontam, pressupõe uma atitude menos militar e mais cidadã. Essa mudança de postura dos embratelinos, sem negarem a sua cultura, já discutida acima, foi a chave secreta para que os serviços de telecomunicações prestados por uma instituição do porte da EMBRATEL, operando em um país continente, continuasse cumprindo sua missão com “sucesso”, apesar dos limites impostos pela realidade da transição política, social e econômica, durante a década de 1980.

As razões desse “sucesso” ao longo da década, que para os embratelinos “não foi perdida”, podem ser computadas, em linhas gerais, nas extraordinárias realizações<sup>90</sup> de uma Grande Família (em processo de renovação), conforme dados relacionados a seguir:

- Implantação do sistema terreno de observação, rastreamento e controle dos satélites, durante os primeiros anos de 1980.
- Inauguração, em 16 de agosto de 1984, da primeira estação terrena na América do Sul do Inmarsat – a organização internacional de comunicações marítimas via satélite, para a Região do Atlântico.
- Inauguração, em 1984, do Centro de Operações do Sistema de Satélite – COSS, instalado em Guaratiba, no município do Rio de Janeiro.
- Lançamento, pela empresa francesa Arianespace, em 8 de fevereiro de 1985, do primeiro Satélite brasileiro – o Brasilsat I.
- Lançamento, em 28 de março de 1986, pela Arianespace, do segundo satélite brasileiro – o Brasilsat II.
- Desenvolvimento, ao longo da década de 1980 de novos serviços, tais como redes de comunicação de dados Transdata e Renpac, associado ao serviço de Redes Telemáticas.
- Interligação de todas as capitais brasileiras, por meio de rede terrestre formada pelo sistema de microondas em visibilidade, contando com cerca de 500 estações operadoras, distribuídas por malha cuja extensão total chegou a 22.572 km em 1989.

Além de outros programas, esses citados acima tiveram grande destaque, pois permitiram que “[...] a Embratel [desse] continuidade aos programas de expansão e de controle de qualidade dos serviços prestados, ampliando o atendimento às demandas nacionais. Além da expansão dos serviços já operados, novos serviços foram inaugurados no decorrer da década” (INTERLIGANDO O BRASIL AO INFINITO, 1998: 114).

E como se isso não bastasse, os mesmos embratelinos da “Fase Heróica” e da “Fase de Desintegração da Grande Família” conquistariam em 1980, 1984, 1985, 1986 e 1989 o prêmio Melhores e Maiores, promovido pela revista Exame<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> - Os dados computados sobre grandes realizações da EMBRATEL, no que concerne à sua expansão e atualização tecnológica no setor de telecomunicações, foram retirados do livro **Interligando o Brasil ao Infinito**, edição de

### **GRÁFICO V**

Excelente Desempenho da EMBRATEL – Década de 1980 (apesar das Restrições às Estatais)<sup>92</sup>

<b>Desempenho da EMBRATEL</b>	1980	1984	1985	1986	1989
<b>Rentabilidade (em %)</b>	13,4	18,1	19,1	18,8	9,7
<b>Produtividade (em %)</b>	4,3	0,55	0,81	0,99	0,54
<b>Liquidez (em %)</b>	*	0,49	0,54	0,53	0,49
<b>Capitalização (em %)</b>	*	65,4	68,3	67,2	67,2

Fonte: Revista Exame (Citado no Jornal da EMBRATEL–Ano XIX nº 225-Agosto de 1993) \* Dado não disponível

O cômputo total de cinco prêmios para a maior e mais bem sucedida empresa de telecomunicações do Brasil – a EMBRATEL, no decorrer da década de 1980, constituiu um grande feito para a Família Embratelina.

Se a cultura tem um papel relevante no processo de desenvolvimento de uma sociedade ou instituição, a atitude dos embratelinos, na difícil travessia da década de 1980, é uma prova de que a cultura é realmente importante.

### **III.7 A EMBRATEL como Promotora de Facilidades para o Desenvolvimento Socioeconômico do Espírito Santo – Década de 1980**

A fase de industrialização do Espírito Santo, via Grandes Projetos”, deu-se quase simultaneamente à fase de implantação da EMBRATEL em terras capixabas. Se o Estado passou a integrar, de modo mais concreto, o modelo desenvolvimentista brasileiro a partir de 1968, no entanto a sua inserção no cenário regional só ocorreria na década de 1970, e somente em 1975 seria considerado definitivamente modernizado ou, dito de outro modo, industrializado<sup>93</sup>.

---

1998, constante das referências finais.

<sup>91</sup> - Os dados sobre esses cinco prêmios concedidos à EMBRATEL pela revista Exame, estão disponíveis no Jornal da EMBRATEL – Ano XIX, número 225 – Agosto de 1993.

<sup>92</sup> - O Gráfico V foi baseado em dados fornecidos pelo Jornal da EMBRATEL – Ano XV, número 180 – Outubro/89

<sup>93</sup> - Para conferir a autenticidade dos dados referentes ao processo de industrialização do Espírito Santo, tendo como base progressiva o ano de 1968, a década de 1970 e o ano de 1975, consultar o texto do tópico III.3, deste Capítulo.

Ora, o Distrito de Operações de Vitória e o Centro de Operações de Cachoeiro de Itapemirim foram instalados em 06 de julho de 1970. Uma década depois, se daria a instalação do Centro de Operações de São Mateus (em 31 de julho de 1980) e somente em setembro de 1986 seria implantado o Módulo de Manutenção de Colatina. Percebe-se que, paralelo ao processo de implantação desses Grandes Projetos, a EMBRATEL ia sendo instalada em fases que acompanhavam o processo de modernização do Espírito Santo. Nos planos conjuntos do Governo Federal e do Governo local, isso era uma estratégia em que a implantação da EMBRATEL, na forma como foi executada, tinha como finalidade desenvolver uma infra-estrutura de telecomunicações que desse apoio, facilitasse e impulsionasse com rapidez o processo de industrialização, que, conforme já mencionado, ocorreria, em quase sua totalidade, na região da Grande Vitória.

A presença da EMBRATEL em território capixaba seria fundamental para o sucesso dos Grandes Projetos, para o apoio de novos empreendimentos (em áreas diversas), para a modernização dos meios de comunicações do governo, dos grandes e pequenos empresários, da sociedade em geral e, sobretudo, para a integração geopolítica, econômica e social do Estado.

Na década de 1980, o Espírito Santo, assim como os demais estados brasileiros, sofreria também as consequências do drama da transição política nacional e enfrentaria a gravidade das crises econômicas e dos movimentos grevistas resultantes da insatisfação do povo em geral. Contudo, o processo sucessório no Estado se daria com bastante antecedência, por meio de eleições diretas, diferentemente do que ocorreria em âmbito federal. “Gerson Camata [1983-1986], depois de dois decênios de ditadura, tornou-se o primeiro governador diretamente eleito no Espírito Santo. Preocupado com o interior, [...] abriu inúmeras estradas e pavimentou as existentes” (Tallon, 1999: 129).

O desempenho da EMBRATEL no Espírito Santo, ao longo da década de 1980, deu-se no sentido de potencializar e diversificar os meios de comunicação no Estado, melhorar ainda mais a qualidade de seus serviços, promover o desenvolvimento da economia local por meio de facilidades tecnológicas cada vez mais eficientes, contribuir para o aumento da demanda em telecomunicações, preocupando-se em cumprir sua missão institucional de empresa estatal.

Além da abrangência da rede infra-estrutural de telecomunicações em todo o território capixaba, a EMBRATEL oferecia uma gama muito diversificada de serviços a muitos tipos de clientes, entre os quais citam-se: a operadora de telecomunicações estadual (TELEST); setor



bancário; órgãos do governo; empresas das seguintes áreas: siderurgia, mineração, extração de mármore; empresas de transportes aéreo, terrestre e marítimo (de âmbito nacional e internacional); de indústrias de alimentação (exemplo: chocolates), vestuário, papel e celulose e de serviços para o comércio em geral. Além disso, tinha parceria com empresas do setor lojista, para o qual prestava serviços de comunicações de dados específicos. “No mercado do Estado do Espírito Santo, no ramo de prestação de serviços de telecomunicações, nacional e internacional, nossa participação [chegava] a 95%.”<sup>94</sup>

No portfolio das atividades em telecomunicações nacional e internacional, prestadas pela EMBRATEL no Espírito Santo (pág. 1), intitulado PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, podiam-se contabilizar, já no início da década de 1990, as seguintes atividades:

- Serviço público de telefonia – Rede Nacional de Telefonia-RNT
- Serviço privativo ou compartilhado de comunicação de dados por satélite-DATASAT
- Serviço de dados em alta velocidade-DIGINET
- Serviço virtual de telefonia-VIPNET
- Serviço comutado de comunicação de dados-RENPAC
- Serviço privativo terrestre de comunicações de dados-SLDD
- Serviço privativo de telefonia-SLDA
- Serviço de correio eletrônico público e privativo-STM-400
- Serviço de televisão empresarial em canal exclusivo-TV EXECUTIVA
- Serviço público de telex-RNTX
- Serviço privativo de comunicação telegráfica-SLDT
- Serviço público internacional de comunicação de dados-INTERDATA
- Serviço de comunicações móveis via satélite-MOVSAT
- Serviço de reencaminhamento computadorizado de fac-simile-DATAFAX
- Serviço de comunicações marítimas com auxílio de telefonista-SMM
- Serviço privativo de telex-REPARTE
- Serviço público de retransmissão automática de telex-SICRAM
- Catálogo de assinantes EMBRATEL-DEA
- Serviço de transmissão de áudio e televisão (via satélite e terrestre)
- Serviço de videoconferência internacional
- Serviço de difusão direta de televisão via satélite
- Serviço 800 de chamadas telefônicas com cobrança no destino-SERVIÇO 800

---

<sup>94</sup> - Todas as informações registradas no parágrafo acima foram coletadas de um documento interno da EMBRATEL intitulado PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, o qual se refere a um levantamento da evolução dos serviços da empresa no Espírito Santo, que envolve toda a década de 1980.

Outro fator da maior relevância e que contribuiu para promover o desenvolvimento social e econômico do Espírito Santo, durante a década de 1980, foram os serviços prestados pela Estação Costeira de Vitória – VITORIARÁDIO/PPV, da Rede Nacional de Estações Costeiras – RENEK, da EMBRATEL. A função primordial da Estação Costeira de Vitória foi a salvaguarda da vida humana no mar. Para tanto, contava com o apoio da Marinha do Brasil, quando necessário. Contudo, além desse serviço, havia outras atividades, de cunho socioeconômico, caracterizadas do seguinte modo: a) Segmento socioeconômico de cunho estritamente social. Envolvia as conexões, via radiotelefonia, entre pessoas dos mais diversos graus de parentesco consanguíneo a afim. Essas conexões eram bipolares, operadas no sentido Terra-bordo e no sentido Bordo-terra; b) Segmento socioeconômico de cunho exclusivamente comercial. Englobava as conexões radiotelefônicas e radiotelegráficas entre empresas, também no sentido Terra-bordo e Bordo-terra.

Para se ter uma idéia do serviço de amparo à vida humana no mar prestado pela Estação Costeira de Vitória, entre 1986 e 1987 foram recebidos 123 pedidos de socorro (SOS). O “espírito de equipe” dos embratelinos do Serviço Móvel Marítimo-SMM local contribuiu para o “[...] salvamento de 1.630 dos 1669 tripulantes em risco de vida em embarcações”, no mar (Jornal da EMBRATEL No. 161-mar/1988: 12). De modo geral, a prestação de serviços às embarcações do movimentado sistema portuário espiritosantense, incluindo uma considerável demanda de serviços decorrentes do fluxo de embarcações trafegando ao longo da costa marítima do Estado, transcorreu com destaque naquele período. O mesmo Jornal da EMBRATEL comemora o sucesso da abrangência e da qualidade dos serviços prestados pela equipe de VITORIARÁDIO/PPV:

A estação Costeira de Vitória cobre o complexo portuário da cidade, formado pelos portos de Vitória, Tubarão, Praia Mole, Aracruz e Terminal de Regência. A Telecomandada Rio Novo, no sul de Vitória, foi implantada para atender ao porto de Ubu e, eventualmente, às plataformas do extremo norte do Estado do Rio. A Telecomandada de São Mateus atende às áreas das novas prospecções de petróleo, no Norte do Espírito Santo, e a embarcações pesqueiras operando em Regência [...] A Telecomandada Teixeira de Freitas atende às embarcações pesqueiras concentradas no maior reduto pesqueiro do Brasil, o Arquipélago de Abrolhos [...].”

De acordo com a citação acima, a missão da EMBRATEL, no que concernia à integração geofísica e socioeconômica do Espírito Santo, incluía também em suas metas a cobertura de toda

a costa marítima do Estado e permitia a sua extensão para além de seus limites, compreendendo as águas marítimas ao sul e ao norte da costa capixaba.

Enquanto empresa caracterizada como de “pano de fundo”, atrás do qual se mobilizavam “nossos anjos da guarda”, não há como ignorar o papel relevante da EMBRATEL para com o progresso do Espírito Santo, nos setores político e socioeconômico. Rangel Filho (Depoimento III) revela que o Estado se utilizava freqüentemente das facilidades tecnológicas da empresa: “[...] coleta de informações, de serviços de fronteira, [...] nós tínhamos feito um contrato com o governo do Estado, colocamos [em] condições [...] qualquer escrivania fiscal [para ter acesso a todas as localidades do Espírito Santo via] telecomunicações.”

Fonseca (Depoimento II) admite que “[...] a Embratel cresceu [em muitos] aspectos, em outros serviços que ela criou, ao longo da década de oitenta, que foram extremamente importantes [para o] desenvolvimento do comércio exterior brasileiro, [...] e, principalmente, para o Espírito Santo.”

Na visão de Moretto Filho (Depoimento VI), ao mesmo tempo abrangente e reflexiva, a EMBRATEL conseguiu devolver à sociedade o caráter social do fenômeno comunicacional.

[...] a Embratel [...] possibilitou a interligação entre as pessoas. As comunicações ficaram fáceis. [Certamente,] a empresa agilizou o processo de desenvolvimento econômico [do Espírito Santo.] A gente [, as pessoas] passaram [...] a conversar com pessoas distantes do país como se [estivesse] uma em frente à outra. E isso aí criou, facilitou tanto as operações econômicas como também [...] a troca de conhecimento, de costumes e de pensamentos de cada povo do país. As pessoas passaram a se conhecer melhor, coisa que antes era impossível, praticamente.

Nesse sentido, pode-se seguramente afirmar que a “maravilhosa engenharia” da EMBRATEL, por detrás da qual a cultura organizacional embratelina operava, foi fundamental como “pano de fundo” para viabilizar a instalação dos “Grandes Projetos” no Estado, bem como para dar o apoio indispensável à sua manutenção; facilitar a circulação de riquezas, promover a realização de novos projetos e proporcionar a transformação de desenvolvimento econômico em desenvolvimento social. Enquanto empresa infra-estrutural do Sistema de Telecomunicações Brasileiras – SBT, a EMBRATEL do período estatal de 1980 a 1989 contribuiu para inserir o Espírito Santo no mais elevado contexto de integração estadual, regional, nacional e internacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS – O AZUL “INTOCÁVEL” DA EMBRATEL

Na escala do tempo terrestre, o ano de 1969 marcou o “grande [primeiro] passo” que a humanidade daria rumo ao espaço sideral. A meio caminho dos limites astronômicos entre a Terra e a Lua, os astronautas norte-americanos, a bordo da espaçonave Apollo 11, tiveram talvez o maior choque emocional de suas vidas, ante a visão estupenda de um globo azul levitando contra o fundo negro do espaço cósmico. E de dentro da nave, Neil Armstrong transmitiu a notícia para o mundo inteiro, via satélite, que a “A Terra é azul!” Ao chegarem à Lua, os três tripulantes da Apollo 11 tiveram o conforto e a segurança das telecomunicações, para se interconectarem com o planeta, a partir de um outro orbe sideral – o satélite natural da Terra. Espantosa “descoberta”, a de que “nossa morada cósmica” é de cor azul. O impacto foi tal que a mídia internacional propagaria à exaustão o slogan “A Terra é Azul!”

Três anos antes da chegada do homem à Lua, os empregados da EMBRATEL já “sabiam” que a Terra é azul, pois esta cor era também a da empresa em que trabalhavam. Ciência, intuição, criatividade, imaginação? Tudo junto; tudo importante. Em 1966, início da fase de implantação do SNT, a EMBRATEL foi simbolicamente “pintada” de azul pelo engenheiro popularmente conhecido na época como “Chicão”. Quem foi esse homem? Um “astronauta embratelino” que navegou pelas ondas eletromagnéticas do espaço sideral, incumbido de descobrir a cor do mundo, antes que os norte-americanos o fizessem? Certamente, não! O que havia na cabeça de “Chicão” eram grandes idéias, extraordinária visão. “[...] a cor da Embratel foi determinada não por uma pesquisa institucional, [...] mas pela sensibilidade e o rápido e acertado poder de decisão de um de seus jovens engenheiros, Francisco dos Santos Pires Albuquerque” (Jornal da EMBRATEL – Edição Especial Ano 15 – 1980: 13).

“Chicão”, antes de tudo, simbolizava naquele momento todos os empregados da empresa, em cujos neurônios também havia um tráfego intenso de extraordinárias idéias, de macro-visões vindas do alto de suas inteligências comprometidas com a gigantesca tarefa que tinham nas mãos: integrar um país continente, por meio do Sistema Nacional de Telecomunicações. A escolha do azul para a EMBRATEL foi tida como uma “coincidência feliz”. Não há como provar o contrário, pois no que se refere às realizações da empresa, em âmbito nacional e internacional, há

que se admitir que elas foram muitas, positivas e de extraordinário valor para o desenvolvimento socioeconômico, integração, segurança e defesa nacional.

Azul é a cor correta [...] para representar o tipo de Empresa que somos e o tipo de cultura desenvolvida pela Embratel. [...] E por quê? Muito simples: Azul é a cor do céu visto da terra e da terra vista do céu. Azul é [...] espaço humano, conquistado pela comunicação, através de ondas que se propagam em todas as direções. [...] Azul é a cor da distância, da paz [...] do que é claro, do que é amplo. E a Embratel é, em seus objetivos, a comunicação sem ruídos, a distância vencida. Todas as conotações positivas do azul podem ser aplicadas à Embratel.

Talvez o segredo do sucesso tecnológico da EMBRATEL estivesse no azul de sua cor simbólica, simultaneamente instrumento de distanciamento e de aproximação. Marketing estratégico, inteligente, audacioso. O azul simboliza a cor da emoção, mas também a cor do espírito, da força interior e o mistério do espaço profundo, onde existem as ondas eletromagnéticas favoráveis à manifestação do fenômeno da comunicação e onde o silêncio absoluto pode estar, capaz de obstruir as possibilidades de evolução entre os homens. “O azul é a cor da distância”. Todavia, a EMBRATEL tinha como objetivo vencer essa distância, por meio da implantação do SNT, “sem ruídos”, tendo como objetivo “A comunicação e a união dos homens”.

A história do azul da EMBRATEL encanta e, paradoxalmente, assusta. Tem um significado cujo potencial simbólico tanto poderia agir no sentido da aproximação quanto no sentido da distância: poderia dar e tomar, comunicar e silenciar, permitir o crescimento mais para dentro, como se houvesse a intenção de manter uma “força interior”, enquanto defesa contra o azul profundo e obscuro do espaço, de tudo o que pareceria estar no mundo “lá de fora” da EMBRATEL estatal. Mas o que teria sido dessa empresa de telecomunicações, sem o seu azul emblemático?

### **A EMBRATEL de “nossos sonhos”**

Ao fazer uso de duas palavras da ideologia religiosa cristã, Brigagão (1985: 10), numa astuciosa paráfrase a um “conhecido” filme dos anos dourados de Hollywood, faz um desabafo contra a ditadura, ao afirmar que “[...] desde a ascensão militar em 64 até a posse do novo

presidente civil, o Brasil viveu sob o manto sagrado da Segurança Nacional”. Esse autor certamente não pensou nas possibilidades das cores desse manto. Seria vermelho cardeal, roxo paixão ou tenderia para o azul?

Conforme foi tratado no Capítulo I, a EMBRATEL foi pensada de acordo com a doutrina militar da segurança e desenvolvimento nacional, e nasceu do sonho ideológico da ESG, cujo objetivo era integrar, defender e administrar o Brasil de modo que o país pudesse, no menor prazo possível, integrar o bloco dos países econômica e militarmente desenvolvidos. A cultura embratelina incorporou esse ideal de tal modo que, segundo testemunho de um dos oito entrevistados nesta pesquisa, “A militarização era, no momento, inevitável e talvez indispensável, pela dimensão do projeto, pela disciplina moral que precisava ser mantida”. O projeto EMBRATEL foi sonhado pelos militares, de modo a tornar-se gigante. Esse sonho se tornou realidade, sim, em virtude da rigorosa disciplina militar operacionalizada dentro da cultura organizacional da EMBRATEL. A cultura embratelina fez a diferença.

Golbery tinha “[...] a visão quase mística [...]” de um Brasil ideal, em acordo com um “Ocidente ideal, Ocidente propósito, Ocidente programa”. A EMBRATEL do pensamento golberyano certamente era algo resultante de uma “visão quase mística”, de um azul profundo e tão vasto quanto os céus do Brasil inteiro. Enquanto mentor e diretor permanente do SNI, Golbery deve ter contribuído enormemente para com a concretização do projeto EMBRATEL e para com a forma de gestão de sua disciplina, de acordo com a sua ideologia, denominada pelo próprio de “Doutrina de Segurança Nacional novinha em folha, autóctone de fato [...]”.

Quanto aos “sonhos” de Quantd de Oliveira (1992: 115), no que se referiam à manutenção do sistema monopolista das telecomunicações, foram talvez os mais dramáticos. Em suas próprias palavras,

Desde o início da década de 1980, a crise que até agora aflige o Brasil refletiu-se mais fortemente nas telecomunicações, cujos programas de expansão sofreram fortes restrições de parte das autoridades responsáveis pela condução da política econômica do Governo. [...] a qualidade do serviço começou a degradar, chegando, no final da década, a um ponto crítico. Passaram a prevalecer as influências políticas [...] Essa fase deveria constituir um novo período, para o qual só me vem a mente a denominação de “Trevas no caminho”.

Parece haver uma divergência, sobretudo na década de 1980, entre a EMBRATEL dos “sonhos” dos militares e a EMBRATEL dos “sonhos” dos *embratelinos*. Já se registrou o fato de que para os *embratelinos* a década de 1980 não foi “perdida”. Os entrevistados admitiram a

existência de toda espécie de crise. Contudo, para enfrentá-las, eles tiveram de ser criativos e inteligentes na “gestão” de seus sonhos: A EMBRATEL passou a utilizar estratégias que permitiram a continuidade da missão da empresa, tendo crescido “extraordinariamente” durante os anos 1980. Em face das crises decorrentes da transição do regime militar para o democrático, da dívida externa, do empobrecimento do país, dos movimentos grevistas, etc os feitos da empresa (na referida década), registrados no Capítulo III, demonstram que a postura cultural organizacional da EMBRATEL foi a causa maior que contribuiu para o seu sucesso.

Durante a década de 1980, parece que o azul da EMBRATEL ficou “mais azul”. Seus empregados tiveram muitos motivos para sonhar e comemorar a realização de seus sonhos. As celebrações foram tantas, em igrejas, em associações, em lugares diversos, que não haveria aqui espaço disponível para enumerá-las. No Jornal da EMBRATEL – Ano VII - nº 72 – out/80, páginas 8-9, dá-se um encontro de *embratelinos* de elevada hierarquia, numa celebração religiosa, na Igreja da Candelária – Rio de Janeiro, em que se comemorou “A Comunicação e a união dos homens [...] Rezemos a fim de que a Empresa Brasileira de Telecomunicações seja um grande serviço ao Brasil, no sentido da unidade, da paz e da justiça entre todos os brasileiros”. A impressão que fica é a de que os militares estavam desertando e amargando em seus “sonhos”, enquanto a ideologia religiosa parecia dar a entender que estava entrando em cena para “acalentar” os “sonhos” dos *embratelinos*. Em outras palavras, os *embratelinos* foram militarizados, sim. Mas não de modo absoluto e irreversível. Há um ditado popular que diz o seguinte: “O feitiço pode voltar-se contra o feiticeiro”. Então, por que não “sonhar” com os pés no chão e vencer a distância do azul do céu e, melhor ainda, juntar-se a ele e se tornar em um gigante do progresso nacional, a despeito das crises e dos dilemas traumáticos da mudança de regime ditatorial e de sua continuidade na forma de drama democrático?

### **Gigante do Desenvolvimento Nacional**

Em meados da década de 1980, a EMBRATEL inaugurou o seu Sistema Brasilsat, resultado de um projeto que contou com o apoio de instituições internacionais e nacionais, sobretudo no que se referiu á formação de recursos humanos para a administração, operacionalização e manutenção do mais ambicioso dentre os meios de comunicação implantados

e operacionalizados pela empresa. O Sistema Brasilsat da EMBRATEL consistiu do lançamento dos satélites brasileiros Brasilsat I (lançado ao espaço em fevereiro de 1985) e Brasilsat II (lançado em março de 1986).

Foi durante a década de 1980 que o Brasil teve seu espaço aéreo cem por cento coberto pelo Sistema Brasilsat I e II da EMBRATEL. Esse sistema sublimaria a integração total dos territórios geográfico terrestre, hidrográfico e aéreo brasileiros, viabilizando possibilidades infinitas de conexões e interconexões entre sinais de telefonia, telegrafia, televisão e serviços telemáticos em e entre todas as regiões do país. Os meios de comunicação atingiram um estágio no Brasil como jamais ocorrera antes, permitindo a democratização do saber em uma era caracterizada por avanços tecnológicos potenciais o bastante para “eliminar” tempo e espaço, no âmbito das telecomunicações.

Em 1980, a EMBRATEL comunicou aos seus empregados que ela se tornara em “Uma empresa brasileira que [vivia] para encurtar distâncias e eliminar fronteiras, colocando você de olho e de ouvidos no mundo” (Jornal da EMBRATEL – Ano VII, nº 72 – out/80). Em 1982, a Rede Globo, representada na pessoa do próprio Roberto Marinho, elogiou o trabalho da EMBRATEL na Copa do Mundo (Jornal da EMBRATEL – Ano VIII - Nº 92 – jun/82). Citar os extraordinários feitos dessa empresa, durante toda a década de 1980, seria cansativo. Ainda assim, vale ressaltar o fato de que o alcance operacional dos satélites Brasilsat I e II ia muito além do território nacional, cobrindo, em parte ou totalmente, o território dos outros países da América Latina.

Apesar de o século XX brasileiro ter-se caracterizado como um período de ditaduras, não se pode negar o fato de que no setor de telecomunicações a política, baseada na Doutrina da Segurança Nacional, teve suas contradições. Mas, paradoxalmente, possibilitou o surgimento de um “gigante” que colocou o Brasil no grupo dos países que mais souberam desenvolver e operacionalizar os meios técnico-científicos para possibilitar a dinâmica do fenômeno comunicacional entre os povos.

Quanto ao desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo, reafirma-se que o papel desempenhado pela EMBRATEL foi excepcional. Certamente, as telecomunicações contribuíram enormemente para inserir o Estado no SNT e oferecer os meios tecnológicos para ensejar o seu crescimento. Na História, existem forças que se embatem constantemente. Nesta luta, alguns ganham e outros perdem. Cada um tem sua vez, sua chance, e a oportunidade de aprender com as



lições da própria história. A história não é a favor nem contra ninguém, povo, Estado, país, nação ou civilização. Contudo, ela dá o retorno de acordo com o tipo de processo sociopolítico e socioeconômico que se “permite” ocorrer em suas relações de força. Assim, quem “perdeu” ontem, pode ganhar amanhã e vice-versa. Não é possível se ganhar para sempre em detrimento da perda para sempre do outro (e vice-versa).

No setor de telecomunicações, a EMBRATEL contribuiu, na década de 1980, para inserir o Espírito Santo no “grupo dos ganhadores”. Quanto à questão relativa ao modelo de políticas públicas que o Estado adotou para a utilização dos meios tecnológicos implantados pela empresa em todo o território capixaba, não foi da responsabilidade da EMBRATEL.

## FONTES PRIMÁRIAS

### Documentos da EMBRATEL

EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **A EMBRATEL de Vitória**. Rio de Janeiro: EMBRATEL: Assessoria de Relações Públicas, 1978.

\_\_\_\_\_. **EMBRATEL, telecomunicações para integração e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: EMBRATEL, edição de maio de 1976.

\_\_\_\_\_. **EMBRATEL – Telecomunicações para Integração e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: EMBRATEL – Assessoria de Comunicação Social, edição de 1980.

\_\_\_\_\_. **Estatuto e Regimento da Sociedade**. Rio de Janeiro: EMBRATEL, julho de 1979.

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

\_\_\_\_\_. **Perfil da Organização**. Vitória: EMBRATEL, [199-].

### Jornais da EMBRATEL

Jornal da EMBRATEL. **Edição Especial Ano 15** – set. de 1980. Rio de Janeiro: ACI-Assessoria de Comunicação Integrada Ltda., 1980.

\_\_\_\_\_. **Ano VII - nº 72 – outubro/80** Rio de Janeiro: ACI-Assessoria de Comunicação Integrada Ltda., 1980.

\_\_\_\_\_. **Ano VIII - Nº 92 – Junho/82**. Rio de Janeiro: ACI-Assessoria de Comunicação Integrada Ltda., 1982.

\_\_\_\_\_. **Ano IX - Nº 119 – Setembro/84**. Rio de Janeiro: ACI-Assessoria de Comunicação Integrada Ltda, 1984.

\_\_\_\_\_. **Ano XII - Nº 149 – Março/87**. Rio de Janeiro: Imprinta Gráfica e Editora Ltda., 1987.

\_\_\_\_\_. **Ano XIV - Nº 161 – Março/88.** Rio de Janeiro: Empresa Editora Carioca Ltda., 1988.

\_\_\_\_\_. **Ano XV - Nº 180 – Outubro/89.** Rio de Janeiro: Orion Ximenes, 1989.

\_\_\_\_\_. **Ano XIX - Nº 225 – Agosto93.** Rio de Janeiro: ACS-Assessoria de Comunicações Social, 1993.

#### Entrevistas e Nomes dos Entrevistados

ENTREVIAS I – **Acassio Borgo.** Vitória, 23 nov. 2004.

ENTREVISTA II – **Antônio Ramiro Fonseca.** Vitória, 07 dez. 2004.

ENTREVISTA III – **Celso Cardoso Paula Rangel Filho.** Vitória, dez. 2004.

ENTREVISTA IV – **Eliana Schmidt Castellani.** Vitória, dez. 2004.

ENTREVISTA V – **Gilberto Nascimento Filho.** Vila Velha, 16 dez. 2004.

ENTREVISTA VI – **Graciano Moretto Filho.** Vitória, 06 dez. 2004.

ENTREVISTA VII – **Nelson Corbellini.** Santa Teresa, 28 nov. 2004.

ENTREVISTA VIII – **Odair Porto de Araújo.** Vitória, 08 dez. 2004.

## FONTES ESPECIAIS

### Relatórios da Administração da EMBRATEL

**EMBRATEL: RELATÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO 1981.** Rio de Janeiro: Assessoria de Comunicação Social – Embratel, 1981.

MATTOS, H. Correa de. **A telecomunicação no processo desenvolvimentista.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Embratel, 1978.

### Edições Comemorativas da EMBRATEL

**EMBRATEL 1980 – 15 Anos.** Rio de Janeiro: Embratel, 1980.

**EMBRATEL 18 ANOS.** Rio de Janeiro: Bloch Editora S. A., 1983.

**EMBRATEL. 30 ANOS.** Rio de Janeiro: Departamento de Comunicação Social – Embratel, 1995.

**INTERLIGANDO O BRASIL AO INFINITO –** Memória Histórica da Embratel: 1965/1997. Rio de Janeiro: Imprinta Gráfica e Editora Ltda., 1998.

### Documentos Oficiais do Regime Militar (1964-1985)

**I PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (PND) – 1972/74.** Brasília: Publicado no Suplemento ao Diário Oficial de 17 de dezembro de 1971.

**II PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO –** Programa de Ação do Governo na Área do Desenvolvimento Urbano – 1975/79. Brasília: [s. n.], 1975.

**III PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-1980/85.** Brasília: [s. n.], 1981.

## REFERÊNCIAS

AGGIO, Alberto; LAHUERTA, Milton. **Pensar o século XX**: Problemas políticos e história nacional na América Latina. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

ALENCASTRO E SILVA, José Antônio de. **Telecomunicações**: histórias para a História. 1a. ed. São José dos Pinhais: Editel, 1990.

ALONSO, José A. Martínez. Belle Époque. In: **Dicionário de história do mundo contemporâneo**. Vitória: UFES-IHGES, 2000. p. 51.

ANOS DE INCERTEZA (1930 – 1937). **Lei de Segurança Nacional (LSN)**. Disponível em: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_historia/htm/anos30-37/ev\\_radpol\\_lsn.htm](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos30-37/ev_radpol_lsn.htm)>. Acesso em: 05/03/2004.

ANOS DE INCERTEZA (1930 – 1937). **Polícia política**. Disponível em: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_historia/htm/anos30-37/ev\\_radpol\\_pp.htm](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos30-37/ev_radpol_pp.htm)> . Acesso em: 03/07/2004.

ANOS DE INCERTEZA (1930–1937). **Tribunal de Segurança Nacional(TBN)**. Disponível em: <[http://www.cpdoc.fgv.br/nav\\_historia/htm/anos30-37/ev\\_radpol\\_tsn.htm](http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos30-37/ev_radpol_tsn.htm)>. Acesso em: 03/07/2004.

AZCONA, Jesús. **Antropologia II** – A cultura. Tradução de Lúcia Mathilde E. Orth. Petrópolis: Vozes, 1993.

BAHIENSE, Daniel de A. Militares e política no Brasil. In: TEIXEIRA DA SILVA, F. C. (Org.). **Enciclopédia de guerras e revoluções do século XX**: As grandes transformações do mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 572-573.

\_\_\_\_\_. Militares e transição política. In: TEIXEIRA DA SILVA, F. C. (Org.). **Enciclopédia de guerras e revoluções do século XX**: As grandes transformações do mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p 573-575.

BALANDIER, Georges. **O Dédalo**: Para finalizar o Século XX. Tradução de Suzana Martins. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BARBOZA FILHO, Rubem. Século XX: uma introdução (em forma de prefácio). In: AGGIO, Alberto; LAHUERTA, Milton (Org.). **Pensar o século XX**: Problemas políticos e história nacional na América Latina. São Paulo: Editora UNESP, 2003. p. 15-24.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro** – A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **A identidade organizacional da Embratel**. Rio de Janeiro: [ s. n. ], 1995. Mimeo.

BARRETT, Michèle. Ideologia, política e hegemonia: de Gramsci a Laclau e Mouffe. In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999. p. 235-264.

BELTRÃO, Luiz. **Teoria geral da comunicação**. Brasília: Thesaurus Editora, 1977.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimento**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2000.

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.

BITTENCOURT, Gabriel. **A formação econômica do Espírito Santo: O roteiro da industrialização**. Rio de Janeiro: Livraria Editora Cátedra, 1987.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Lisboa: Difel, 1989.

BRASIL, Rafael. **Golbery, o bruxo**. Disponível em: <<http://www.bluenet.com.br/correio/setecolinas/2003/06/07/opiniaol.html>>. Acesso em: 09/02/2004.

BRIGAGÃO, Clóvis. **A militarização da sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 3ª. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1983.

CAMARGO, Aspásia. As sucessões presidenciais e as lições da história. In: GÓES, Walder de; CAMARGO, Aspásia (Org.). **O drama da sucessão e a crise do regime**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984. p. 13-107.

CASTAGNI, Nicoletta. Gutenberg: a maravilhosa invenção. In: GIOVANNINI, Giovanni (Org.). **Evolução na comunicação – Do sílex ao silício**. Tradução de Wilma F. R. de Carvalho. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987. p.87-139.

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.

COMBLIN, Pe. Joseph. **A ideologia da segurança nacional – o poder militar na América Latina**. Tradução de A. Veiga Fialho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

COUTO E SILVA, Golbery do. **Conjuntura política nacional e poder executivo & Geopolítica do Brasil**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1981.

D'ARAUJO, Ma. Celina. **O Estado Novo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

DANTAS, Marcos. **A lógica do capital-informação**: A fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

DEAN, Warren. **A industrialização de São Paulo** (1880 – 1945). Tradução de Octavio M. Cajado. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1991.

DE OLIVEIRA, Je. Teixeira. **História do Estado do Espírito Santo**. 2ª. ed. Vitória: FCES, 1975.

DOWBOR, Ladislav. A encruzilhada econômica. In: SANDRONI, Paulo (org.). **Constituinte, economia e política da Nova República**. São Paulo: Cortez : EDUC, 1986. p. 124-139.

DRAIBE, Sônia M. **Rumos e Metamorfoses**: Um estudo sobre a constituição do Estado e as alternativas da industrialização no Brasil (1930 – 1960). 2ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

DREIFUSS, René Armand. **1964: A conquista do Estado** – Ação política, poder e golpe de classe. 3ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1981.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson César Cardoso. 18ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

EVANS, Peter. **A tríplice aliança**: As multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

FARIA, A. A. da Costa.; BARROS, E. Luiz. **Getúlio Vargas e sua época**. 9ª ed. São Paulo: Global, 2001.

FLEURY, Ma. T. Leme; FISCHER, R. Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FRANÇOIS, Etienne. A fecundidade da história oral. In: FERREIRA, M. de Moraes; AMADO, Janaína (Org.). **Usos & abusos da história oral**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 3-13.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIOVANNINI, Giovanni. **Evolução na comunicação**: Do sílex ao silício. Tradução de Wilma F. R. de Carvalho. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GÓES, Walder de. A crise do regime e a sucessão de 1985. In: GÓES, Walder de; CAMARGO, Aspásia (Org.). **O drama da sucessão e a crise do regime**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984. p. 109-222.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

\_\_\_\_\_. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

GUIMARÃES, E. Augusto; ARAÚJO Jr., J. Tavares de; ERBER, Fábio. **A política científica e tecnológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

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.

HEES, R. Rodrigues; FRANCO, S. Pimentel. **A República e o Espírito Santo**. Vitória: Multiplicidade, 2003.

HISTÓRICO. **O processo de Reformulação da atividade de inteligência no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/abin/historico.jsp>>. Acesso em: 03/07/2004.

HOBBSBAWM, Eric J. **Era dos extremos – o breve século XX: 1914-1991**. Tradução de Marcos Santarrita. 2ª ed. São Paulo: Companhia da Letras, 1999.

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.

JAGUARIBE, Hélio. **Alternativas do Brasil**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

LAHUERTA, Milton. O século XX brasileiro: autoritarismo, modernização e democracia. In: AGGIO, Alberto; LAHUERTA, Milton (Org.). **Pensar o século XX: Problemas políticos e história nacional na América Latina**. São Paulo: Editora UNESP, 2003. p. 217-257.

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.

MACULAN, Anne-Marrie. **Processo decisório no setor de telecomunicações**. 1981. 196f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – IUPERJ, Rio de Janeiro, 1981.



MATOS, João B. Branco de. **Inter-relações entre telecomunicações, distribuição de renda e desenvolvimento econômico**. 1994. 194f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994.

MIGUEL, L. Felipe. Aspectos militares da genes da “Nova República”. **Mosaico Revista de Ciências Sociais**, Vitória, ano 2, v. 1, n. 2, p. 141-151, 1999.

MOISÉS, Je. Álvaro. Nova República: ambigüidade como forma de controle. In: SANDRONI, Paulo (Org.). **Constituinte, economia e política da Nova República**. São Paulo: Cortez: EDUC, 1986. p. 105-123.

OLIVEIRA, L. Lippi; VELLOSO, M. Pimenta; GOMES, Ângela Ma. Castro (Org.). **Estado Novo: ideologia e poder**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

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.

PACHECO, Renato J. C. **Os dias antigos**. Vitória: EDUFES: Secretaria Municipal de Cultura, 1998.

PEREIRA FILHO, José Eduardo. **Reforma do Estado e política de telecomunicações – O impacto das mudanças recentes sobre a Embratel**. 1997. 190f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia e Ciência Política do Instituto de ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1997.

PERRONE, Luiz F. Tenório. Telecomunicações. In: TEIXEIRA DA SILVA, F. C. (Org.). **Enciclopédia de guerras e revoluções do século XX: As grandes transformações do mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 878-879.

PINKER, Steven. Abutres da cultura. In: \_\_\_\_\_. **Tabula rasa: A negação contemporânea da natureza humana**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. p. 91-109.

PINTO, S. Murillo. Militares e doutrina de segurança nacional. In: TEIXEIRA DA SILVA, F. C. (Org.). **Enciclopédia de guerras e revoluções do século XX: As grandes transformações do mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 571-572.

PORTELLI, Hugues. **Gramsci e o bloco histórico**. São Paulo: Paz e Terra, 1983.

QUANDT DE OLIVEIRA, Euclides. **Renascem as telecomunicações – 1. Construindo as bases**. São José dos Pinhais: Editel, 1992.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. **História da filosofia: Do romantismo até nossos dias**. Vol. III. Tradução de Álvaro Cunha. São Paulo: Edições Paulinas, 1991.

REGO, José. **O regime autoritário de 1964** – breve resenha. Disponível em: <[http://www.torturanuncamais.org.br/mtnm\\_his/his\\_golpe64/his\\_golpe\\_jrl.htm](http://www.torturanuncamais.org.br/mtnm_his/his_golpe64/his_golpe_jrl.htm)>. Acesso em: 09/02/2004.

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.

RODRIGUES, Marly. **A década de 80** – Brasil: quando a multidão voltou às praças. 3ª. ed. São Paulo: Editora Ática, 2003.

SALETTTO, Nara. **Transição para o trabalho livre e pequena propriedade no Espírito Santo (1888 – 1930)**. Vitória: Edufes, 1996.

SCHAFF, Adam. **A sociedade informática** – As conseqüências sociais da segunda revolução industrial. Tradução de Carlos Eduardo J.M. e Luiz A. Obojes. 4ª. ed. São Paulo: UNESP/Brasiliense, 1993.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **Três momentos da história das telecomunicações no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Dezembro Editorial, 1999.

SIQUEIRA, Ma. da Penha Smarzaró. **O porto de Vitória** – Expansão e modernização (1950 – 1993). Vitória: CODES, Gráfica Santa Maria Ltda, 1994.

\_\_\_\_\_. **Industrialização e empobrecimento urbano**: O caso da Grande Vitória (1950 – 1980). Vitória: CCHN Publicações, 2001.

TALLON, M. Depes. **História do Espírito Santo** – Ensaio sobre sua formação histórica e econômica. Vitória: EIH-Editora Instituto Histórico, 1999.

TELECOMUNICAÇÕES – **O JOGO DO FIM DO SÉCULO** – Maria da Conceição Tavares. Publicado na Folha de São Paulo em 17/07/98. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/Tavares/artigo6.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2005.

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO, S. A. – TELEST. **A história das telecomunicações no ES**: de Graham Bell à fibra óptica. Vitória: Telest, 1995.

VASCONCELOS, J. Gualberto M. **A invenção do coronel**: Ensaio sobre as raízes do imaginário político brasileiro. Vitória: SPDC/UFES, 1995.

VASCONCELOS, J. Gualberto M.; PANDOLFI, Ricardo. Elites e gestão do desenvolvimento: Uma reflexão sobre o caso do Espírito Santo. In:\_\_\_\_. VASCONCELOS, J. Gualberto M. (Org.). **Memórias do desenvolvimento**. Vitória: Editora Multiplicidade, 2004. p. 123-141.

VOLDMAN, Daniele. A invenção do depoimento oral. In: FERREIRA, M. de Moraes; AMADO, Janaína (Org.). **Usos & abusos da história oral**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 247-265.

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

ZORZAL E SILVA, Marta. **Espírito Santo**: Estado, interesses e poder. Vitória: FCAA/SPDC, 1995.

# **A N E X O S**

## **A N E X O A**

### **Roteiro para Entrevistas Semi-Estruturadas**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTORIA – PPGHIS**

**Pesquisa:**

**EMBRATEL, HISTÓRIA E CULTURA: EFEITOS DA POLÍTICA NACIONAL DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DO  
ESPÍRITO SANTO – (1980-1989)**

**ENTREVISTAS COMO PARTES INTEGRANTES DO DESENVOLVIMENTO DA  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DA PROPOSTA ACIMA**

Mestrando e entrevistador: **JOSÉ MAURIENE ARAÚJO FELIPE**

### **I – PRÉ-REQUISITOS**

1. Entrevistados – Serão em número de 8 (oito), todos ex-empregados da EMBRATEL de Vitória/ES, que ocuparam diferentes cargos hierárquicos nas áreas administrativa, técnica e comercial, durante o período de 1980 a 1989;
2. As entrevistas serão de caráter semi-estruturado, isto é, o entrevistador coordenará o tempo e orientará, quando for necessário, o curso dos depoimentos;
3. Questionamentos – Serão em número de 3 (três), dirigidos igualmente para cada um dos 8 (oito) entrevistados;

4. Em seu conjunto, as perguntas girarão em torno de: a) Papel da EMBRATEL na política nacional de telecomunicações; b) A militarização da empresa e de seus efeitos na formação do “espírito de equipe”, da cultura organizacional e do perfil do sujeito conhecido como “embratelino”; c) O compromisso da empresa para com a integração e desenvolvimento socioeconômico do espírito Santo, na década de 1980;
5. Técnica a ser utilizada para o registro das entrevistas – Gravador portátil;
6. Tempo – Cada um dos 8 (oito) entrevistados disporá de aproximadamente 15 (quinze) minutos para cada 1 (um) dos 3 (três) questionamentos. A duração desse tempo é flexível, podendo-se ajustar conforme a importância e extensão do depoimento;
7. Este roteiro será entregue a cada participante 3 (três) dias antes da entrevista, de modo que seja permitido a todos eles fazerem a sua leitura dos pré-requisitos e, sobretudo, dar a oportunidade para que cada um reflita sobre os 3 (três) questionamentos, favorecendo assim o exercício prévio da memória voltada para o período de 1980 a 1989.

## **II – ENTREVISTADO**

1. Nome:
2. Nome de fantasia:
3. Área(s) da EMBRATEL em que trabalhou:
4. Cargo(s) que ocupou:
5. Período em que trabalhou na empresa:
6. Como gostaria de ser referenciado na pesquisa: (    ) Nome verdadeiro ou (    ) Nome de fantasia.

## **III – ENTREVISTA**

### Questionamento I

De acordo com as pesquisas feitas pelo mestrando sobre as origens da EMBRATEL, os resultados apontam para o princípio segundo o qual essa empresa foi a instituição de uma política militar e intervencionista do Estado, na concretização tecnológica de uma rede básica de telecomunicações cuja finalidade era o monopólio/evolução do setor e a operacionalização da ideologia de segurança e desenvolvimento nacionais. Enquanto empresa estatal do setor de telecomunicações responsável por essa concretização tecnológica e facilitadora da operacionalização da ideologia de segurança (integração/defesa) e desenvolvimento nacionais,

como se deu o cumprimento da missão da EMBRATEL e de que modo teria a sua diretoria/hierarquia originalmente militar influenciado na militarização de seu corpo de empregados, desde o topo hierárquico da pirâmide até as bases?

## Questionamento II

Até que ponto a cultura militarizada da EMBRATEL, mais rígida no final dos anos 1960 e durante a década de 1970, teria contribuído para a formação do “espírito de equipe” de seus empregados e, com base nesse princípio, como você definiria a identidade do personagem conhecido como “embratelino”? Levando-se em conta os diferentes e rígidos níveis hierárquicos dentro da empresa, o “embratelino” tinha um mesmo perfil do topo à base da pirâmide ou apresentava diferentes caras, cada uma em conformidade com o seu status? Segundo seu julgamento, em que nível hierárquico estava o verdadeiro “embratelino”? Esse personagem conseguiu manter intacta a sua cultura durante a conturbada década de 1980 e, em caso afirmativo, de que modo?

## Questionamento III

A década de 1980, também conhecida como a “ década perdida”, caracterizou-se pelo fim da ditadura militar, em 1985, e o início do processo de redemocratização do Brasil, que se encontrava no centro de uma conjuntura extremamente complexa, caracterizada sobretudo por uma série de crises englobando os setores político, econômico e social. Como avaliar o papel/compromisso social da EMBRATEL para a integração e desenvolvimento econômico do Espírito Santo, na referida década? Que contribuições da empresa para com a história do povo capixaba, nessa época, você elencaria? Que influência, seja direta ou indireta, teve a cultura organizacional do “embratelino” no processo de desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo, no período de 1980-1989? De que maneira?

## **A N E X O B**

### **E N T R E V I S T A S**

#### **ENTREVISTA – I**

Nome: **Acassio Borgo**

Data: 23 de novembro de 2004

Local: Vitória/ES

Eu estaria dizendo que a...a Diretoria conseguiu influenciar na militarização do corpo de empregados, desde o corpo hierárquico da pirâmide até a base, transmitindo a confiança no empregado e ao mesmo tempo confiando no empregado lá de baixo. E isso influenciou de forma, eu acho, mais direta, porque eu me lembro muito bem que quando um empregado falava com um superior, ele acreditava nele e o empregado do nível anterior também acreditava no superior. E isso manteve uma linha de confiança do subordinado e o diretor ou, sei lá, o chefe do empregado imediato, nesse...nessa linha correta de hierarquia de confiança entre o subordinado e o... o .....chefe dele. Essa confiança a que eu me refiro, ela se dava em função da... da...daquela ordem que era dada do diretor do chefe, né? Inferior ao subordinado mais inferior na escala hierárquica do mesmo nível que era dada para um diretor para um subordinado dele. Então, quando esse diretor dava uma ordem ou transmitia alguma coisa para o seu subordinado inferior, esse já tinha... é... aceitado e sabia que essa ordem ia ser cumprida. Veja bem: não havia aquela parte assim de desconfiança que aquilo que o diretor estava passando ou o chefe estava passando pra, para o seu subordinado era, ele não havia capacidade de fazer. E se houvesse a capacidade dele não fazer, quem havia passado essa ordem pra ser uma determinada tarefa executada, reconhecia que essa, esse empregado que era dada essa ordem pra fazer determinada atividade, ele realmente não tinha capacidade de fazer. E ele entendia como ele não havia. E ele acreditava na, na pessoa, entendeu? Veja bem: é...o fato desse, dessas ordens serem aceitas é porque o corpo de empregado também aceitava aquele diretor da Embratel. E isso é que não era. Era...tinha a facilidade da confiança porque todo diretor, toda chefia, na maioria dos casos, eles eram aceitos pelos subordinados. Ele não era, apesar de serem impostas, eles eram aceitos. O fato do, do presidente da Embratel ser indicado pelo Estado ou pelo governo, que normalmente era militar até... até um determinado... não me lembro até que data que foi, mas todos os presidente da Embratel, pelo menos a maioria, era militar. E quando, embora, embora ele era um militar passando para o outro... embora não, apesar de ser um militar passando para o outro, talvez era a hora. 'Embora', não. Talvez essa, essa facilidade de um militar passando para o outro tenha militarizado a cultu... os demais empregados subordinados. Então, como a cultura militar, ela é fechada, o subordinado entende que o chefe é chefe dele mesmo, então talvez isso daí tenha facilita... tenha facilitado ou imposto uma cultura - imposto ou aceita uma cultura pelos empregados da Embratel, subordinados e chefias e outras coisas nessa linha – que quando o chefe superior indicava um chefe inferior, normalmente ele era aceito pelos demais empregado e isso facilitava todo o trabalho dentro da empresa. Mesmo...e essa facilidade, eu acredito que ela tenha começado a acabar a partir de noventa e... qualquer coisa...que eu não me lembro mais. Mas a



partir daí ela começou a acabar. Ela não acabou de vez, mas ela começou acabando, que eu não me lembro mais o ano, mas mais ou menos noventa e quatro eu acho que ela já tinha acabado. A Embratel, com a indicação de não-militares, mas que tinha cabeça de militar, facilitou também a, os empre...facilitou aos empregados também a acreditar que, mesmo não sendo militar, mas tendo aquela mentalidade estruturada, hierarquizada, também funcionava. Mas o que mais funcionou, eu acho, nessa, nesses diretores ou presidentes indicados não-militares, foi a confiança que eles conseguiram transmitir para os subordinados. E acreditar e valorizar os empregado. E isso foi muito importante para a diretoria da Embratel. Eu não sei, mas me parece que quando a Embratel indicava um diretor, um presidente, isso daí era levado muito em conta, o desempenho dele na aceitação dos empregados. E quanto mais os empregado, o corpo de empregado aceitava, mais eficiente era o desempenho dele. E eu acho que a Embratel teve uma facilidade...teve um desempenho muito grande nesses presidentes que, apesar de não serem militares, mas tiveram a cabeça daquela estrutura militar, eles se saíram muito bem, apesar de... eu não sei...às vezes sendo até criticado por não pensar como militar, ou não ser como militar pensando como militar. O não ser militar pensando como militar que eu quero me referir é que apesar de... digamos assim, não terem a farda de militar, como foi o caso do Helvécio Gilson e Renato Árcher, teve mais... não me lembro mais, mas acho que teve mais algum, se não me falha a memória. Mas que eles não eram militar, mas eles tinham toda a estrutura militar e tinha na subordinação aquela aceitação deles acreditarem no subordinado e o subordinado acreditar nele. E isso era importante no grupo de empregado da Embratel na época. A confiança era estruturada de forma tal que aquilo que saía lá de cima da diretoria, conseguia chegar na base da mesma forma, com a mesma confiança e o crédito que aquilo que era respondido era aceito pela diretoria. E isso era importante. Com certeza, a Embratel deu certo por conta da confiança que teve no corpo dos empregado. Sem a confiança do corpo de empregado, a integração não teria acontecido porque haveria de desintegrar antes de integrar. Eu acho que ela conseguiu, ela se...deu certo exatamente por isso, por causa daquele corpo de... dos empregado que...aquela corda... A Embratel, apesar de ter sido criada mais ou menos assim pra, fazer um arranjo... sei lá, me parece assim, de alguma coisa pra facilitar as comunicações, de manter a segurança é claro, porque quem tem a comunicação tem a facilidade de conhecer, prever o que vai acontecer, no caso, e ela deu certo exatamente por conta de, dessa confiança que ela gerou entre a diretoria, as chefias de meio e os empregado de base.E isso conseguiu, ela fechar um círculo da parte de integração nacional que acredito que tenha dado corretamente certo. Bom, o embratelino que a gente quer citar hoje na Embratel que existia naquela época, eu me lembro muito bem, nós éramos em cinco regiões e a gente conversava com os colega das áreas e vamos dizer até um nível de divisão porque dali pra cima, apesar de existir mais ou menos a mesma cultura... mais ou menos a mesma cultura não, a mesma cultura, eu não tinha, assim muito contato, mas, até em nível de divisão, eu me lembro muito bem que a gente conversava entre outras regiões e a gente percebia que o empregado de uma da região Norte, Nordeste e do Sul, eles tinha o mesmo nível de quando a gente falava, eles pensavam a mesma coisa. Então, eu acho que o embratelino ele estava ali mesmo, era aquele empregado que você falava com ele e ele tinha o mesmo pensamento. Aquilo que você falava no Norte, no Sul, ele pensava como você pensava. Então...O embratelino era aquela pessoa ou empregado de uma empresa, que a gente tinha contato em Norte, Sul, Leste, Oeste, e a gente via que ele tinha orgulho, além de ser empregado ele tinha orgulho de ser empregado da Embratel. Ele dizia que 'eu era empregado da Embratel' e isso era importante porque você via no empregado do Norte, do empregado do Sul - que é uma cultura totalmente diferente - uma camada de nível, de origem das pessoas, e tinha aquela mesma formação transmitida pela Embratel através dos anos. E um detalhe muito importante: o empregado entrava na Embratel, ele

não saía, ficava muito tempo na Embratel. E isso eu acho de uma importância enorme. Ele se orgulhava de ser empregado da Embratel. Não era empregado de uma firma, de uma empresa qualquer. Ele era empregado da Embratel. E todos, você via que eles falavam dessa forma, 'eu sou empregado da Embratel'. E isso orgulhava, ele tinha orgulho, de falar dessa forma. Ele pensava o ... a ... de uma forma que a empresa e ele não se separavam. Quando ele falava que ele trabalhava na Embratel, a pessoa conhecia. Outras pessoas sabiam. Era um ponto de referência. Então, o embratelino ele era... tinha até uma diferença com os outros empregados, porque quando um empregado da Embratel falava 'Eu trabalho na Embratel', a pessoa que estava do outro lado estava sentindo que ele estava evidenciando o local que ele trabalhava. E era um ponto de referência. Veja bem: a Embratel tinha diversos níveis hierárquicos. Vamos considerar, assim, a superintendência. Quando o superintendente chegava num distrito, que o superintendente normalmente ele ficava no Rio, no caso da CL, eu me lembro que ele vinha à Vitória e o pessoal ficava todo, digamos, assim... é... ouriçado com a presença dele, mas, ao mesmo tempo, satisfeito e orgulhoso como um governador chega assim fazendo política pra uma festa ou prometendo alguma coisa, porque não era... na época ele não prometia muito. Ele era bastante até direto. O que ele falava, o pessoal acreditava e porque, porque acontecia. E na maioria das vezes, era de imediato. Agora... existia uma forma, também, de descontração. Quando é... o superintendente, no caso, ele fazia uma palestra ou coisa desse nível, e colocava o pessoal mais... é... como diria? Mais à vontade para questionar e era questionado também. Porque, às vezes, a pessoa falava alguma coisa com... Um empregado, um subordinado falava alguma coisa com o superintendente, e essas reivindicações eram solicitadas, alguma coisa, essas reivindicações eram atendidas. Às vezes até de imediato. Era interessante porque, embora havia aquela rigidez da hierarquia, mas tinha essa liberdade da comunicação direta do subordinado com o superintendente e, muitas das vezes isso até fazia com que todos os outros demais empregados, que não era aquele inferior ou subordinado menos inferior do que aquele dentro da hierarquia e era atendido com as suas reivindicações, ele passava aquela confiança para os outros que ele também poderia acreditar que ele seria atendido também. E isso era importante demais. Ele formava aquela confiança dos empregados e fazia com que a empresa andasse coesa e desse certo. E era realmente, era uma empresa que poderia se orgulhar de dar certo porque tem momentos, durante toda... - com exceção dos últimos anos - que eu acho que tudo deu certo com planejado pela empresa. No final, não, no final, foi diferente, mas na maior parte do tempo até noventa e... qualquer coisa, as coisas saíam do jeito que eram planejadas. Não havia necessidade de remodelação do planejamento. Na década de oitenta, ou melhor, a década de oitenta foi o início da, digamos, da redemocratização do Brasil, né? Porque em oitenta e nove, né, houve a eleição pra presidente saindo de uma ditadura que deixou o Brasil eu não sei de que forma, mas que foi uma forma que não é a melhor porque, apesar de ter mantido uma ordem, não agüentou manter a ordem por muito tempo, mas teve alguma coisa de boa e a Embratel foi uma delas. É, mas acontece que, apesar de, da Embratel querer os empregados, os embratelinos aqui citados, eles quererem que a Embratel não mantivesse aquela mesma situação, havia interesses, que eu não sei quais, de... da Embratel passar da... ser privatizada, digamos. E já começava a se falar da Embratel privatizada. Eu não sei da onde que vinham essas conversas, mas o empregado, o embratelino, ele achava que isso ia permanecer e continuava como se nada houvesse, mantendo seu trabalho coeso e por isso que a Embratel, eu acho, que agüentou por muito tempo ainda manter, eu não me lembro se foi... O embratelino, ele teve uma cultura tão bem desenvolvida na Embratel... Conta que o empregado da Embratel, que mesmo com a... digamos assim, o Brasil de fora da Embratel, todo conturbado do jeito que entrou e como passou a década de oitenta... mas a cultura dos empregados da Embratel era tão... é... bem sucedida, que a Embratel conseguiu passar a década de oitenta como se não tivesse acontecendo

aquela conturbação externa. Eu acho que, o ... voltando àquela parte da confiança no empregado, dos empregado nos empregado superiores, isso importou com que fizesse, que não houvesse maiores é... conturbação na empresa e ela...é... conseguiu passar sem mesmo perceber como a ...costuma-se dizer que aquela década de oitenta é 'década perdida'. Para a Embratel, eu acho, que não foi uma década perdida. Eu me lembro quando entrei na Embratel, na década de 70, a gente trabalhava num prédio que tinha na Cidade Alta. Aquele prédio rapidinho encheu e encheu de equipamento. E depois...a gente trabalhava no terceiro andar, fomos pro subsolo, aliás, pro térreo, do térreo pra garagem, da garagem prum prédio alugado. Logo a Embratel comprou um terreno na Praça Oito, e em setenta e oito, se eu não me...se não me falha a memória a gente estava mudando pra lá, um prédio construído de oito andares. Aquele prédio ele passou a ser um ponto de referência na cidade. O prédio da Embratel, apesar de ficar na Praça Oito, e a Praça Oito sumiu da referência. A Praça Oito era referência e o prédio da Embratel passou a ser o ponto de referência da cidade, né? E quando alguém falava alguma coisa não falava mais na Praça Oito, falava no prédio da Embratel. Isso era interessante. Eu acho que isso foi um marco na cidade, pelo menos. E o prédio da Embratel apareceu e foi mais ou menos a partir de setenta e nove, quer dizer, quando começou, colocou aquele nome grande na frente, aquele negócio todo da Embratel. Mas o importante também é que o Espírito Santo, com a implantação da Embratel, com aquele prédio novo que tinha na...passou ter na Praça Oito, além de ter aumentado o serviço de telecomunicação, ele passou a ...alguém passou a conhecer o Estado do Espírito Santo através da Embratel. Não era o sul da Bahia ou o norte do Rio de Janeiro, mas era o Estado do Espírito Santo que estava aparecendo. E apareceu eu acho que foi por causa que a Embratel passa em tronco de microonda do Rio para Bahia e passava aqui em Vitória também. E quando tava tudo certo, todo mundo achava que não havia nada, que o Espírito Santo não existia. Mas quando dava um defeito, logo lembrava do Espírito Santo e paradoxalmente com o problema, apareceu a existência de um estado, que apesar de pequeno ele passou a ser grande e isso foi muito importante, eu acho, para o Espírito Santo, embora não aparecer por conta de alguma coisa, mas nesses caso ali. Mas depois com os acerto e tudo, ele passou a ser normalmente conhecido como se houvesse uma qualidade e não como um defeito. Mas eu acho também que a Embratel, ela foi importante porque ela teve a criação da estação costeira e com a vinda da estação costeira - foi na década de oitenta, se não me falha a memória - para esse prédio da Praça Oito. E ali entraram outros serviços que foram a área comercial da empresa se desenvolveu, e junto com o desenvolvimento comercial da costeira, mesmo outros também que a empresa ficou conhecida e conhecendo o Estado do Espírito Santo. Porque o Estado do Espírito Santo...Quando eu falo, é...especificamente alguma, é...contribuição da empresa Embratel para o Estado do Espírito Santo talvez fosse até um pouco assim, desnecessário, porque ela teve tantas, é...contribuição para o Estado que o Estado precisava melhor acolher a empresa, é...como ela está e como ela foi. Veja bem: no, no...é claro que não começou na missão na década de oitenta, mas a gente poderia dizer que dentro do começo de sessenta e cinco à época atual, a década de oitenta está mais ou menos situada mais ou menos no meio. Veja bem: o que que aconteceu com a Telest, hoje Telemar, a facilidade das Telecomunicações que aqui..como a Embratel facilitou ao Estado. O Estado é...dentro do Estado, um Estado com seus vizinhos e o exterior. Aquelas grandes empresas que aqui estão, a Embratel facilitou a comunicação com os outros Estados e com o exterior. Quando a Telemar começou a parte de comunicação externa e interna e facilitar, mas a Embratel já tinha tudo. Já tinha a Embratel... o que a Telemar fez foi simplesmente usar o meio que a Embratel deixou. E isso há...se você considerar como parte social a contribuição social da empresa para a população do Estado, isso é imensurável. Porque a pessoa pega...quando usa, nem sempre ela vê que está usando a infra-estrutura que Embratel tem e passou, e deu pra que a Telest facilitasse a

comunicação. Eu acho que isso daí foi a parte maior de contribuição que a Embratel pôde fazer para o Estado. Que facilitou a comunicação do povo do Estado, dos seus vizinhos, internamente e externamente ao Brasil.

## **ENTREVISTA – II**

Nome: **Antônio Ramiro Fonseca**

Data: 07 de dezembro de 2004

Local: Vitória/ES

Bom, é preciso dizer meu nome? Bom, o meu nome é Antônio Ramiro Fonseca e o nome de guerra na..., na Embratel era Ramiro. O meu primeiro contato com a Embratel, direto, foi a partir de 1972, o que, graças a Deus, me fez muito honroso de ter se estendido até 1973. Os contatos que eu tinha, ou melhor, as informações que eu tinha tido antes sobre a Embratel eram muito, muito, muito elementares e, mais especificamente, durante a transmissão da...do primeiro homem a pisar na Lua e, como desportista, a transmissão da Copa do Mundo de 1970. E...isso ficou bem marcado quando disseram ‘Embratel’ e a partir daí, então, eu comecei a me interessar a querer saber o que é que era a Embratel. Porque, até então, eu só não, a maioria absoluta dos brasileiros não sabia. Porque isso, naturalmente, era um projeto militar que estava sendo feito de forma sigilosa. O primeiro contato com a Embratel, como eu disse, concreto e contínuo foi a partir de 72. Bom, o questionamento número um... De acordo com a pesquisa, né? Aqui diz que a finalidade do monopólio era a operacionalização da ideologia de segurança e desenvolvimento nacionais. Eu discordo um pouquinho. Primeira coisa: antes desse questionamento, eu acho que caberia um outro questionamento. Haveria, realmente, a necessidade da criação da Embratel? Bom, a isso pouquíssimas pessoas teriam condições de responder. Não só porque já se foram desse para o outro (risos), desse mundo para o outro ou porque não adotaram, não fizeram atividades que necessitassem visceralmente de comunicação. No meu caso específico, antes de ingressar na Embratel, eu trabalhava na área marítima, na área de comércio internacional. E nada era mais importante do que as comunicações. E naquela época, no Brasil, nós tínhamos um esboço, um esboço de um sistema mantido e operado por grupos nacionais, e eles diziam se chamar ‘comunicação’, o que nada mais era do que uma humilhação para o povo brasileiro e que era detido pela Western Union, Western Wireless Italcables e Radional E só tinha mesmo de Marechal Rondon, o nosso ECT, o nosso velhinho e querido ECT – esse também muito precariamente. O ECT é a Empresa de Correios e Telégrafos. E era toda...todas as comunicações cursadas pela ECT, tanto faz a nível interior ou em âmbito nacional, era através de Código Morse. E tinham as suas linhas de transmissões normalmente, ou melhor, na maioria das vezes, sempre paralela a uma linha férrea para facilitar as manutenções. Bem, o que acontecia naquela época, antes da Embratel? No caso de você necessitar do envio de uma mensagem para o exterior, você dependia de diversos fatores. Dependia de que se o cabo submarino da Western Wireless estava destruído, se não estava em manutenção, e não haviam outras rotas, não haviam opções, a não ser aquela. Se caso ela não estivesse disponível, simplesmente não havia comunicação. No caso da telefonia interna brasileira, este era o verdadeiro caos. Quando você tinha sorte, você conseguia uma ligação, digamos, de Vitória para o Rio, em doze, até quatorze horas. Isso, quando você conseguia. Então, veja bem: por isso que eu...que eu...haveria esse

questionamento. Independentemente da missão ou dos objetivos que foram criados a Embratel. Quer eles tenham sido por objetivos militares ou por ideais nacionalistas, valeu. Ela tinha que ser criada. Porque ela engrandeceu esse país, ela fez com que o nosso comércio exterior, ele se desenvolvesse de uma forma monstruosa. Nós mesmos, que éramos pequenos em relação aos grandes exportadores capixabas, fomos extremamente beneficiados, tá? E o engraçado de tudo é que quando esboçou-se a ...a ....houve o decreto criando a Embratel e que a Embratel iria encampar essas multinacionais, houve uma resistência muito grande do povo que não aceitava, mas porque a maioria do povo que não aceitava, enfim, que contestava era exatamente, a maioria que não utilizava, que era simplesmente revoltada contra a revolução. Sem sequer conhecer... E nem vamos... Acho que não vale nem a pena discutir os méritos porque, na verdade, não houve uma revolução, houve uma intervenção ditadora... Para melhor entender, tá? Então, esse questionamento. Eu acho que deveria constar nesse trabalho esse questionamento. Haveria, havia necessidade? Sim. Havia! Haveria como, no questionamento dois, o seguinte: de acordo com as pesquisas militar e evolução por ordem de compartição e desenvolvimentos nacionais como se deu o cumprimento da missão da Embratel e de que modo teria a sua diretoria hierarquia originalmente militar? Bom, eu diria o seguinte: a Embratel ela cumpriu plenamente, já nos seus primeiros anos - eu diria até no seu segundo ou terceiro ano de operacionalização, não de criação, porque a sua criação foi a partir de 1979. Então, aí o que que aconteceu? Houve a instalação, aconteceu a instalação dos troncos microondas da própria difusão da criação em si, da infraestrutura por onde seriam 'operacionadas' as nossas comunicações. Então, eu diria o seguinte: só aí, só isso aí, já justificou a Embratel, que mesmo que não fosse operacionada por uma empresa nacional, não haveria justificativa para quem quer que seja, -se fosse estrangeiro, ou...não interessa...tupi...tupiniquim, qualquer um,- não teria como alegar a não qualidade da comunicação. Então, aqui diz o seguinte...é... No meu entender, a missão inicial, realmente, não foi visando a sociedade. A missão inicial era...desculpa...a missão era criar uma infra-estrutura de âmbito nacional, de forma a criar uma integração nacional. O objetivo não era, com certeza, o bem-estar da sociedade. Com certeza, não. Era um...Nada mais era do que um 'atentado de guerra' - entre aspas... Já que a ditadura considerava o restante do povo, que dizer, militarmente, os seus adversários. Então, quem detivesse as melhores comunicações, ganharia as Arábias tá?. Então, veja bem: quanto à missão, nó... é indiscutível, o povo brasileiro, realmente, soube o que a Embratel cumpriu e é lamentável que tenha sido fragmentado. Ela cumpriu... Eu me emociono muito, muito, muito, ao falar disso. Muito, muito mesmo. Porque só quem viu os sorrisos, a alegria dos clientes chegarem no balcão, como uma vez... Vou aqui contar um exemplo rápido, mas de um famoso exportador de café de Vitória, um dos maiores ainda no Espírito Santo, chegou às sete horas da manhã, nós... recém-inaugurada a nossa agência internacional, após o fechamento da Western, chegou e, ironicamente: 'Olha, eu vim e trouxe aqui esse telegrama pra que vocês passassem. Vou ver se vocês chegam pelo menos aos pés da Western Union' E esse telegrama tratava de uma cotação imensa de exportação. E por sorte, é claro, com muita eficiência, hoje nós temos a Embratel. Nós tínhamos um link direto, ou seja, um ponto a ponto com Londres, que era um dos nossos centros de retransmissões conveniados para a Europa. E... ele nos gozou bastante e riu, e duvidou que nós, brasileiros, iríamos resolver. Simplesmente, pra finalizar, para encurtar, em quarenta minutos ele obteve a resposta e, por felicidade nossa, positiva pra ele. E esse senhor ... e esse senhor, ele foi pessoalmente lá e tentou fazer conosco talvez o que ele fizesse com a Western, gratificar, remunerar, pela eficiência. E eu me lembro que eu, pessoalmente, disse a ele: 'Senhor, se o senhor todas as vezes que o senhor for bem-sucedido tiver que me remunerar, o senhor vai ficar pobre, porque o nosso ideal dentro dessa empresa é esse. É mostrar aos brasileiros que nós somos capazes.' E isso eu fiz detestando os

militares. Detestando o que eles tinham feito... com o povo. A falta de democracia. E eu fiz. Tinha tanta experiência com os povos do estrangeiro, que sabia o quanto que era democracia e disse isso aí. Então, esse é um exemplo de que a missão foi...foi muito bem construída. Isso, veja bem, tratando-se de um estágio inicial que foi a Agência Internacional de Telegrafia, de transmissão de telegramas (ênfasis o nome da empresa). Isso ainda era uma coisa elitizada. Aí, depois, então, veio a rede Gentex que era nacional, eram os telegramas nacionais. Ao invés de ser em Código Morse já era, tipo telex, muito bem formatado. E depois, então, pra se popularizar mais ainda, veio a Rede Nacional de Telex. Aí, isso, pra mim aí, isso foi um grande passo da Embratel, um grande passo. E significou, também, ao mesmo tempo, a morte de nossa Agência Internacional de Telegrafia. Ao criarmos a Rede Nacional de Telex, ao criarmos...veja bem, eu to puxando pra mim porque eu não me considero um embratelino. Nós colocamos em cada escritório uma marca que dava plena autonomia, sigilo absoluto, liberdade, dignidade e qualidade. Diga-se bem: quando eu falo em qualidade, a Embratel desde a sua...o seu início, a sua concepção, o seu objetivo era de proporcionar aos seus usuários 99,9 por cento de confiabilidade (ênfasis da confiabilidade). Nós tínhamos, pra se ter uma idéia, em parte de energia que mantinha os nossos pontos de microondas, nós tínhamos a energia comercial. Caso a energia faltasse, automaticamente assumia a geração de energia um grupo gerador, caso esse grupo gerador falhasse, o seu substituto entraria automaticamente e caso ele falhasse, teríamos um grupo de baterias com duração de doze horas, ainda que manteria por doze horas todo o sistema funcionando. Então, em termos de confiabilidade, foi fabuloso. Muito orgulho que nós sentíamos, muito... era saber que nós havíamos saído da posição de...de colonizados, em termos de telecomunicação, para colonizadores. E isso não é com vaidade, mas com o espírito simplesmente de brasileiro, de guerra. A Embratel, ela se tornou tão significativa em âmbito internacional, e pelas cotas que ela adquiriu junto ao Intelsat pelo seu grande volume de tráfego internacional, principalmente, pela sua tendência natural e divina do...de ser o segredo do mundo, das exportações, ela se tornou tão poderosa junto a UIT, que ela chegou a representar, praticamente, junto a UIT, todos os outros países da América Latina, quase toda a comunidade africana, Portugal e, ainda, a China. A UIT é a União Internacional de Telecomunicações, que é o órgão máximo da...da...da ONU que convencionou, regulamenta, tudo o que se refere à telecomunicação, seja ela móvel, fixa, enfim, qualquer tipo de telecomunicação e de radiodifusão é regido naturalmente pelo Ministério das Telecomunicações, mas internacionalmente pela UIT, que é sediada em Genebra e é responsável por todas (ênfasis) as concessões. Tudo bem. Tudo isso o que eu narrei aqui fazia com que, não só eu, como grande parte dos colegas, nos sentíssemos e nos encaixássemos dentro de um título muito honroso que foi criado, que era o de ser um embratelino. (Pausa)...Desculpe. Ser embratelino não era apenas receber o contracheque da Embratel. Não era apenas ser o empregado da Embratel. Ser embratelino era...era ajudar a pegar o Brasil pelas mãos e ensiná-lo a andar pelas telecomunicações. Era fazer os brasileiros sentirem que nós tínhamos capacidade. Que apesar de ter sido uma iniciativa militar, toda a comunidade estava sendo beneficiada. Confundiu-se muito ser embratelino. A maior parte das pessoas achava que 'trabalha na Embratel é embratelino' Não. Embratelino, acima de tudo, era um estado de espírito. Embratelino era um estado de espírito. E se na...só não era embratelino aquele que, de fato, tinha algum problema consigo próprio... Porque era uma empresa que nunca atrasou um dia sequer o pagamento. Pagava por quinzena, mostrava todos, todos, todos os direitos, todas as assistências... Havia um clima de solidariedade, uma alegria, uma... Era uma coisa indescritível que o embratelino vivia. Infelizmente, durou pouco tempo. E, por incrível que pareça: isso não é nenhuma arregimentação militar, mas ela durou mais enquanto os militares estiveram à frente. Por quê? Porque pra você ser embratelino, você tinha que ter, assim, uma

auto-estima. E pra você ter auto-estima, você tinha que ser uma pessoa de bom caráter, saber que você merecia estar ali. Os critérios de seleção eram super honestos, exigentes, autênticos, similar a um vestibular. E não tinha protecionismo. Bem, como eu disse, o critério de seleção da Embratel era similar a um Vestibular. Especificamente vamos para...e outra coisa: as provas elas eram aplicadas de formas específicas para o Estado, e as perguntas eram para as funções que a pessoa queria exercer. No meu caso, por exemplo... Eu vou centralizar no meu caso, é... que era inicialmente de agente, da Agência Internacional de Telegrafia, eu tive que demonstrar na prova um conhecimento profundo, mas muito profundo, em Geografia universal, de Políticas de Comércio Exterior e um Inglês profundo, profundo conhecimento de Inglês, inclusive, centralizado praticamente em Imposto de Renda. Tudo bem. Eu fiz a prova, na época com 300 candidatos para uma vaga, eu obtive a média de 9,6, e o segundo colocado obteve sete vírgula alguma coisa... E a Embratel tinha um critério seguinte: ela fazia esse primeiro processo de seleção, em seguida encaminhava os aprovados para um centro de treinamento, onde ele era treinado para a sua atividade futura, e ele tinha que prestar uma outra prova, pra comprovar a sua habilidade, a sua aptidão e habilitação para aquilo. Eu, quando consegui o primeiro lugar, eu fiquei confiante de que eu seria o escolhido. Qual não foi minha surpresa que um dia chegou um telegrama na minha casa 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. Era por honestidade. E poderia, muito bem, alguém ter me facilitado. Então, eu fiz a prova, inclusive fui colocado à parte, afastado dos demais. Fiquei na frente, numa cadeira isolada dos outros nove. Inclusive funcionários da Western Wireless, da ECT e da Western Union, que faziam a prova comigo. E então, eu obtive 9,8. A partir daí, me mandaram para o Rio de Janeiro, onde eu fiz o curso, em âmbito nacional, tinha selecionados do Brasil inteiro, e ficamos dois meses nesse curso específico, preparatório, muito complexo pois, existiam as normas da UIT a serem seguidas, mais as formatações internacionais, que eram exigidas... Um curso muito complexo. Muito bem. E após isso, você tinha que fazer a prova, pra você comprovar a sua habilitação e se o seu curso teve aproveitamento, se você estava apto a assumir a posição para o cargo ao qual você fez a prova de seleção. Muito bem. Ora, isso...não constava somente isso também nos critérios de seleção. Você tinha um exame médico, um psicológico e você ainda passava por uma filtragem, uma assessoria do serviço de informação, que era diretamente ligado à Presidência da Embratel. E que verificava 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 eram registrados no DOPS, para que você então fosse efetivado e admitido na Embratel. Os DOPS eles eram ligados diretamente ao SNI, a polícia do exército. Quem efetuava as prisões, inclusive no quadro, quando DOPS decretava, não eram policiais civis. Eram agentes da Polícia Federal. Exatamente. Eu..o.o ...essa filtragem que acontecia, a princípio eu achava um absurdo. Um absurdo porque eu nunca tinha me envolvido em política. Mas depois eu entendi que também ela era justificada. Porque a Embratel, pela importância dela, pelas minúcias dela, pela tecnologia, pelos equipamentos que ela tinha, ela não podia, de forma alguma, ter em seus quadros um elemento que tivesse tendências contrárias ao regime e que viesse a danificar, a fazer qualquer dan...causar qualquer dano a um equipamento. E, por incrível que pareça, em telecomunicações um simples cavalote que você tire, você interrompe todas as telecomunicações. Então, veja bem: passando por todo esse processo de seleção, quando você abria a tua... 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... Mas, se um militar cometeu

falha com alguém, tudo bem. Não vou entrar nesse mérito. Se alguém se sentiu prejudicado com os militares, que hoje requisitem indenizações...por danos... Mas, uma coisa: se a Embratel existe hoje, ainda até hoje, grande ainda como é, pegando esse juramento ao regime militar, à filosofia que eles nos passaram, de disciplina, de ordem e progresso. E, por isso, eu digo: esse é o embratelino. Até... veja bem, toda regra tem exceção. Houveram outros colegas que foram admitidos após o afastamento dos militares que continuaram com o mesmo ideal. E aqui vai, sem qualquer bajulação, que eu não sou disso, eu sou uma pessoa que eu sou muito franco...O ...Você, Felipe, é uma demonstração. Então, você sabe que você era um elemento de confiança meu, dentro da minha área, você era de total e plena confiança. Você, pra mim, era o embratelino. Bem, na década de oitenta, teve uma coisa a ....a ....um... um... digamos assim, a mudança, né... com o afastamento dos militares, a Embratel ela ficou mais exposta aos políticos. Naturalmente, isso já era de se esperar porque os militares não saberiam lidar com a Embratel do tamanho que já tava. Realmente, eles teriam que apelar para os políticos. Só que, por outro lado, os políticos também não souberam utilizar a Embratel. Aí, começaram a descaracterizar a Embratel por uma praga chamada nepotismo. E o que o nepotismo fez com a Embratel... é claro, repito, todas as regras têm exceção, tivemos colegas super, hiper, competentes, que entraram na Embratel após esse período, mas a maioria foi por indicação, o gerente das áreas foram tolhidos das suas autoridades ou das suas competências, de escolher o melhor para a sua área. Tinham que seguir mais uma indicação política. E isso foi altamente prejudicial para os padrões de qualidade dos serviços que a Embratel vinha prestando até então. De qualquer forma, a Embratel, mesmo assim, ...mesmo assim...o seu destino era sempre de evoluir, de crescer, é... não tinha como parar o crescimento e a evolução da Embratel. Era impossível de se parar. Ela continuou evoluindo e, inclusive, partiu pra uma coisa que, até então, não tinha feito, que era a parte de responsabilidade social. Porque a parte de responsabilidade social, hoje, confunde-se simplesmente com você ajudar a uma entidade... É importante que se ajude, né?. Mas, por exemplo, o serviço móvel marítimo, era um serviço que, no geral, era terrivelmente deficitário porque, naturalmente, era deficitária a empresa. Mas ela manteve. Por quê? Porque o seu fundo social era enorme, era monstruoso. Só quem trabalhou na costeira sabe o quão gratificante era você salvar vidas, era você dar o apoio àquele pessoal lá no alto-mar, a carência daquele pessoal. E a Embratel se preocupou. Então, esse lado eu achei muito positivo da Embratel, esse lado da...da....da...do social. Eu sempre.... eu como, quando era o gerente da estação costeira, eu não podia simplesmente dizer para os meus colegas de serviços que se tratava de uma responsabilidade social. Eu tinha consciência, eu já tinha consciência disso. Mas, eu não podia porque nem todos querem ser responsáveis sociais... Ninguém pode ser obrigado a dar esmola ou a ajudar alguém. Pode fazer por uma questão de vocação, de...né? Por pura vocação. Então, esse foi um aspecto. É...a Embratel cresceu também em outros aspectos, em outros serviços que ela criou, ao longo da década de oitenta, que foram extremamente importantes pro desenvolvimento do comércio exterior brasileiro, pra a economia do Brasil como um todo e, principalmente, para o Espírito Santo. Principalmente, para o Espírito Santo. Nós vemos por exemplo da parte do..INMARSAT, quando ela se tornou membro da INMARSAT, o quanto isso significou para a Petrobrás economicamente. CST, a Vale do Rio Doce, a parte de estoque da Vale do Rio Doce. O grande problema que a Vale do Rio Doce tinha, por exemplo, se chegasse...pouca gente conhece o que seja o comércio marítimo, o que seja, por exemplo, uma compra de um minério. Acha o seguinte: 'Ah, a Rússia comprou trezentas mil toneladas de minério da Vale...' Mas não é só isso... Dentro dessa compra existem detalhes, minúcias. Ela comprou assinando um contrato e que esse contrato reza o seguinte: que a Vale tem que fornecer à Rússia trezentas mil toneladas de minério até a data tal e que a Rússia enviará para pegar essas toneladas de minério um navio de nome tal, que



estará completamente disponível no dia e na hora marcada, contratada pelas duas partes, tanto para carregar o lixo que os navios enviavam, através das fronteiras, a CNP, que significa Carta de Notificação de Prontidão. A partir daquele instante, toda a despesa do navio, se a carga não estiver pronta, corre por conta de quem está exportando. Então, o que aconteceu? Com a criação desses novos serviços, o INMARSAT principalmente, a Vale pôde planejar o estoque de cargas dela, dar prioridade aos seus clientes. 'Olha, não leva desse minério porque o navio tal, que está pra chegar vai levar esse aqui'. Então, ela pôde planejar o estoque dos minérios. E INMARSAT é um consórcio internacional, ele era gerido pelo próprio INMARSAT mesmo, que é a sigla INMARSAT. E a Embratel era também, além de já ter o Brasilsat 1 e o Brasilsat 2, que era um satélite nosso, brasileiro, pra nossas necessidades, e alugava exclusivamente Transponders pra outros países. Nós éramos signatários do INMARSAT. E esse INMARSAT ajudou terrivelmente, de forma... brutalmente, a Vale do Rio Doce, a Petrobrás, a CST, enfim, a Samarco... Todas as que trabalhavam com essa parte de comércio marítimo, mexiam com exportação, complexos portuários, a própria Codesa, entendeu?.. Esses todos foram beneficiados. Não houve um segmento sequer, talvez o segmento que menos tenha sido beneficiado com serviços da Embratel, na década de oitenta, foi o social. Por quê? Porque a Embratel, quando ela transferiu as agências internacionais, quando ela implantou a rede nacional de telex, ela transferiu automaticamente, o serviço de telegrafia para o nosso 'ECT-zinho'. Viva Marechal Rondon! Está lá hoje, até hoje, o ECT... Marechal Rondon... Então a Embratel deixou e prestar assistência à comunidade, ao segmento social, né, à sociedade civil, para utilizar o ECT. E o restante do segmento, todos entre todos caminha Collor, transporte, isso tudo, as transportadoras, o comércio, o comércio, o comércio capixaba. Por exemplo: houve uma interligação muito grande, passou a ser interligado aos grandes centros, a acompanhar. Embora muita gente critique, por exemplo, os subsídios que a Embratel dava às redes de televisão, em particular à Rede Globo, né?. Se criticava, mas ela tinha que fazer isso. No final das contas, com subsídio ou sem subsídio, quem foi beneficiada foi a sociedade, que ficou atualizada. O então governo prestigiava, a Embratel prestigiava, enquanto estatal, e se achava ruim. Achava-se que favorecia a Roberto Marinho. Não. O beneficiado era a comunidade. Alguém tem que pagar para a comunidade poder informar e o governo pagava para a gente o subsídio, entendeu?. A radiodifusão, por exemplo, era tremendamente subsidiada. A Rede Globo em particular porque é uma presença esmagadora, mas o SBT... Realmente, quando eu trabalhei na área comercial e quando eu via, por exemplo, uma emissora do Rio Grande do Sul pedir a transmissão de um jogo, a partir de um estádio capixaba, e eu via o custo, que para eles eram impiedosos, altamente subsidiada. Mas, a sociedade ela era favorecida, assim como a transmissão da Hora do Brasil, que o povo fazia, dava importância, é fundamental. Era subsidiado, não. Era cedido, gratuitamente, pela Embratel.

### **ENTREVISTA – III**

Nome: **Celso Cardoso Paula Rangel Filho**

Data: 14 de dezembro de 2004

Local: Vitória/ES

Tudo que você falou aí no início, é... foi de fato concluído. Aquela...a segurança nacional...só que a Embratel ela foi mudando porque ela criou...ela montou seu objetivo, a grande estrutura nacional de Telecomunicações. Todas as redes de microondas, a visibilidade, a própria difusão na

Amazônia, vendo tudo isso. E a interface daqui pro exterior, que eram todas feitas por empresas estrangeiras. Americanas, inglesas, francesas e italianas, certo?... E as concessões acabando. A Embratel tomou conta disso tudo.. A grande posse da cota brasileira era o contato com o exterior, que sempre foi feito por empresas estrangeiras, tá? Então essa parte ficou toda. E a Embratel continuou fazendo. Só que a implantação disso tudo foi tão rápida, tão rápida, tão rápida, e com a qualidade tão elevada, que depois a Embratel, que era pra ser apenas uma empresa de estrutura, o grande território (?) nacional, ela começou a assumir papéis que já não eram mais dela. Você mesmo trabalhou na costeira. Nunca passou pela cabeça da Embratel, do doutor Francisco, era que eu fosse assumir serviço de costeira (risos). Era do nosso correio antigo. Telex era do correio, que já existia. Também nunca se passou na cabeça da Embratel. Transmissão de dados também não. Porque no modelo inglês disso tudo, em todos esses...a exploração do serviço eram feitas pelo correio britânico. Era alguma coisa semelhante. Só que pra mudar a estrutura do correio brasileiro,... então a Embratel começou a mudar um pouco, passou a ter duas partes dentro dela. Vou tentar passar pra você e depois você tenta traduzir isso. Uma parte mais tradicional, que continuou cuidando da estrutura, ampliando a estrutura, modernizando a estrutura. E uma parte mais nova que tinha que cuidar do mercado, dessa clientela que estava surgindo, estava dando uma reprimida porque não havia oferta de serviço, o correio atendia muito mal, não tinha estrutura pra crescer. Aí começa pelos idos de 1974, por aí, começa a Embratel a ter...digamos assim, a ter dentro dela tipo uma divisão, uma parte de Engenharia, que era a parte dos militares, botava o dedo, apontava, e a nossa Engenharia toda era ITA, IME, Instituto Militar de Engenharia, e o ITA, Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ri ligeiramente). Eles já vêm da própria escola com essa estrutura militar. Então eles continuaram lá. E começou a ser criada uma, digamos assim, entre aspas, uma “sociedade diferente” que é a parte que cuidaria de público. Foi quando eu entrei na Embratel. Quando eu entrei em 1971, a empresa tava começando a ver isso, cuidando da parte de telegrafia, que era o boom da época. Quer dizer, assuntos que substituíam as empresas estrangeiras. Então essa parte aqui de..., que se fala de evolução do setor, operacionalização de uma ideologia... a ideologia continua, mas dentro de uma estrutura tradicional da empresa. Só que a empresa, a partir de 1974, 75, posso dizer isso, ela mudou. Ela mudou. Ela tinha, ela tinha... sempre teve até...até já quando eu estava saindo, em 78, já não existia muito disso. A tecnologia de fibra ótica, toda a mudança que houve, né? Mas em 75... quer dizer, nós entramos em 80, em 1980 a Embratel colocou o primeiro grande sistema de transmissão de dados no Brasil. Depois vieram os outros. E ela já tinha uma filosofia comercial. Agora, aquela estrutura foi, eu não vou dizer que desapareceu, mas ela foi definhando com o decorrer do tempo. A estrutura já tava montada já, já não tinha muito mais o ...é, digamos, ali era refinar, entendeu? Ela era assim, mais moderna como... a fibra ótica da Embratel é uma coisa fantástica, umas coisas assim, como as muralhas da China (risos), que eu acho maravilhoso. E outra coisa: tem também tempo recorde e é agora, na década de 90, início da década de 90, quando começou a varar esses mares todos nesse Brasil de Deus aí. De falar sobre esse assunto, se eu continuo....É eu vejo isso. Aqui você tem mais um detalhe que você faz nesse questionamento sobre a missão da Embratel.(questionamento não compreendido). Ela tem a missão dela. E a missão dela é especificamente técnica. Não importa o que a ideologia queria, a empresa foi criada com essa filosofia: monte a estrutura que os militares tomam conta. Como, como vou operacionalizar isso é comigo, certo? Dar as diretrizes. E o mal que teria sua diretoria era genuinamente militante influenciado pela militarização de seu corpo de empregados. É como eu te falei, até esse ponto foi porque o próprio pessoal da Engenharia que saía era o pessoal que saía dos Institutos Militares, ué! É... ao que tinha de...,de... A fina flor das nossas universidades eram os militares. Claro os militares de Engenharia, do ITA, de Engenharia do ITA... Esse pessoal todo já saía de lá.

Já saía direto, já saía direto. A Embratel era a grande menina dos olhos, todo mundo ia pra lá, fina flor dos pesquisadores, desses engenheiros, todos iam direto. Então é isso de fato essa estrutura. E que foi muito importante pra a empresa, que muitas vezes até politicamente quiseram fazer alguma coisa, apertar de alguma forma e esse pessoal foi o esteio, né? Que não se mexesse muito, né?. Mas quanto a esse questionamento aqui, o que eu posso falar é isso. É difícil falar você se o embratelino do topo da pirâmide era a mesma base da pirâmide, certo?. A única coisa que a gente... eu não sei onde eu estaria, deveria estar bem perto da base da pirâmide, mas o que mandava na empresa era o orgulho, era um orgulho trabalhar em uma empresa organizada, estruturada, honesta, uma empresa que você via as coisas acontecerem, entendeu? Isso nos enchia de orgulho. Então, esse espírito de embratelino, todos tinham, agora cada um dentro do seu alcance, porque tem aquele negócio: lá é o saber, aquele que planeja, entendeu?. Depois, no final, você tem aquele que faz, que é a base da pirâmide, entendeu?. Só que a coisa aconteceu de uma forma que contagiava. Então aquele menos, digamos assim, menos dotado de pensar, mas ele, digamos assim, ele vinha quase que induzido a tomar o corpo da empresa, ser uma peça importante naquilo. Nesse ponto, os militares sempre fizeram isso muito bem feito. Isso veio. Quer dizer, na época eu entrei, já tava começando essa parte sólida, eu entrava e cada vez que conhecia mais a empresa, mais eu me orgulhava, porque não era qualquer empresa que conseguiria fazer o que fez, não. E outra coisa: tinha toda uma doutrina por trás disso também. As nossas reuniões, entendeu? Os nossos encontros, sempre aquele recado pra pessoa, pra manter mesmo, , ter esse espírito forte do embratelino. Então todos nós, cada um a sua maneira, cada um na sua...cada um dentro da sua ocupação, eu era comercial, tinha o técnico, entendeu? A administração...da administração que cuidava da gente. A gente, cada um procurava dentro da sua possibilidade, eles diziam assim: “Vestir a camisa de verdade”. Aquela camisa azul e branca que a gente tinha e que colocava pra valer, colocava com prazer, com muito orgulho. Eu acho que não havia diferença, pelo contrário – eu posso até dar um depoimento meu – eu acho que...eu não vou falar que é uma derrocada da empresa, eu não posso falar assim, que é uma derrocada da empresa, mas eu senti assim: a empresa passou a ser menos essa empresa que eu me orgulhava mais justamente quando o ...a organização que eu conheci... entendeu? Eu senti que ela afrouxou. Quando ela afrouxou um pouco. Eu acho que...No final da década de 80, eu senti que o negócio tava...até politicamente a Embratel, já com o advento da Telebrás, ela foi muito, digamos assim, muito impediada (?), até politicamente, entendeu?. Aí houve afastamentos mais afastamentos do corpo dirigente, né? E... aposentaram algumas pessoas (risos), transferiram para pontos de destaque social, mas que na verdade não influenciava mais na direção. Mas você vai falar que aquilo era coisa proposital. Era proposital. Olha, isso inflamava tanto que você agora vai me ajudar com o meu problema. Bom, foi aquele almirante que era muito amigo de Dr. Ulisses Guimarães que desapareceu no helicóptero, que foi presidente da Embratel, tinha até uma propriedade na Bahia.....você lembra dele? Esse senhor, por exemplo, PMDB antigo. Morreu ele, Severo Gomes... não, ele não morreu não, morreu Severo Gomes, morreu Ulisses Guimarães e eles eram muito amigos. Eu vi o primeiro pronunciamento dele quando ele assumiu, na época do Itamar Franco. Era amigo do Ulisess, muito, muito, muito. E foi no início do Estado. Eu estou tentando lembrar a pasta assim ela.... não ajuda muito. E ele falava que “não esperava”, até porque ele já tinha um nome, cabelos brancos, era vivido, politicamente vivido e falou assim que não passava na cabeça dele que existisse uma empresa como a Embratel. Que pudesse existir uma empresa com o espírito da Embratel. Isso foi no governo Itamar Franco. Você imagina quando foi isso, foi em... O Collor foi em 89, né? Isso foi em 90, 91. Ele foi um dos outros que ainda quis reagir, mas aí já era o governo Fernando Henrique, né? (risos) e aí já tava tudo aprontado pra...ele por exemplo sabia disso à boca pequena, que ele era contra a privatização da

Embratel. Inclusive queria que a Embratel fosse, por exemplo, no futuro, - porque ela tinha condições pra isso - o que a Telefônica é hoje, porque explorar ali no Uruguai, ele tinha projetos, de explorar no Uruguai, entrar na Argentina, na privatização Argentina, entrar na Colômbia...pegar o nosso setor aqui que a Embratel... ele via e dizia assim: “A Embratel tem condições pra isso”. Mas a política do Fernando Henrique já não era mais essa, já tava com o compromisso de privatizar, de entregar, sei lá o que....mas ele disse e isso nos dava orgulho. Quer dizer, como encarar uma pessoa dessa, um cidadão de nome, de respaldo, de respeito, e que falava uma coisa dessa pra gente?...e ele ficava...e outra coisa: ele falava pra nós e para a imprensa. Intimidava a força de novo, entendeu? Era uma transfusão. Então esse espírito de embratelino é que esse...eu estou aqui me lembrando...ah, Archer. Renato Archer, pronto, Renato Archer. Se faltar alguma coisa, você introduz no depoimento aí. Renato Archer. Esse homem, rapaz, ele assumiu, a mesma coisa, ele chegou lá em um posto, digamos, político, colocou a camisa azul e queria tocar pra frente. A gente, quando assistia às palestras, já na época da TV Executiva, né? Ele era outra coisa, um homem experiente e ele falava mesmo: “A Embratel vai aonde quiser, que com um corpo de funcionários desse, um corpo de técnico desse, vai aonde precisar ir. E vai com competência”. Aquilo ali, naquela época, a gente já tomava assim (ri)...aquele moribundo que tem aquela melhora e vai morrer (ri).Ó, Felipe (risos), discutir a década perdida.Eu vou tentar falar alguma coisa porque a Embratel é uma empresa de características nacionais. Ela não pegava, ela não tinha por exemplo, como tinha a nossa congênita na época, a Telest, projetos específicos pro Estado. Ah eu vou formar ali uma central telefônica pra atender...por exemplo, Venda Nova do Imigrante, que tá havendo o agroturismo...então era empresa de interligação, embora já por forças de circunstâncias, ela começou a ser uma prestadora de serviços, o que até certo ponto concorria com a própria Telest em serviços de âmbito estadual. Até o dono, né? Principalmente nos serviços na área de transmissão de dados, que em 80, que no início da década de 80, com o advento do transdata....e depois com o renpac, veio, na verdade, a digitalização disso tudo, com serviço central em decadência, e a empresa continuou. Agora, quanto ao Espírito Santo especificamente: o que se pode dizer é o seguinte: que os serviços das grandes corporações que estavam vindo, né, na época, no governo militar já vinha a Aracruz, a CST, esse grandes expoentes, a parte de turismo...O que a Embratel fez, que já tinha uma estrutura, é ter um atendimento quase que personalizado a essas empresas, ao nosso Banco do Estado...Por exemplo, do Espírito Santo, Vitória especificamente, a Grande Vitória, o Centro, sempre passou por uma das maiores densidades de agências bancárias, por exemplo, justamente pegando aquela época em que os bancos já não tinham mais condições de atender se não fosse de uma forma on line. O Bradesco na época tava mudando a sua infra-estrutura. Quando começou a puxar foi o Itaú. Foi uma revolução nessa área. E a Embratel foi fundamental. Sem ela não haveria condições. Só pra você ter uma idéia: você passava em frente – que foi a primeira grande rede – você passava em frente às agências do Bradesco e já via uma anteninha...de satélite. Você já via. O Bradesco, inclusive, criou uma marca que era um raio e chamava Bradesco Instantâneo. Era assim: Bradesco Instantâneo, a gente, que era o retorno, ali tem Embratel. Porque a Bradesco Instantâneo só existia porque tinha essa antena, tinha esse serviço que a Embratel disponibilizava. Aí veio...aí vieram os outros, não tem jeito. Aí veio o Unibanco, o Itaú, o Banco do Brasil também cresceu muito...não teve jeito, ninguém mais podia ficar pra trás. Todos, todos, todos tinham que ir, porque o Bradesco tomou, na época, tomou uma frente em nível de atendimento de bancos que era uma coisa assustadora. O Itaú veio recuperar mais recentemente. Porque a visão do Bradesco foi muito grande. Então não só isso. A parte mesmo de Estado, de Fazenda, a parte dessas de..de..como é que se diz? A parte dessas de coleta de informações, de serviços de fronteira, essa

coisa, toda...nós, antes mesmo de sair nós tínhamos feito um contrato com o governo do Estado, colocamos condições de todas as fronteiras do Estado, de qualquer escriturinha fiscal do Estado de se ter condições em telecomunicações. Vou deixar isso bem claro, em telecomunicações. a Embratel deu suporte pra que se interligasse tudo. Aí você vai perguntar: “nós estamos em 2004, quase 2005, mas até hoje, se eu for na repartição...”, é uma outra coisa. eu to destacando o trabalho da Embratel. Há muitos anos, mais de dez anos isso está a disposição da sociedade. Isso é aqui. Por exemplo, os bancos usavam, a Vale do Rio Doce...tanto que a Vale do Rio Doce chegou ao ponto de ter...é...com se diz?...de ter lá no Norte, no Pará...tinha Pará, Rio de Janeiro, tinha as minas em Goiás, Mato Grosso, é... no Nordeste, no CPD agora em Vitória, no CPD geral. Tudo feito através do serviço da Embratel. Porque isso dava condições. Isso era muito importante pro Espírito Santo. A Vale do Rio Doce toda, tinha todo o seu sistema aqui, no Espírito Santo. Aqui então era mais perto, tinham mais analista, entendeu? É como se aqui fosse a sede, embora oficialmente a sede da empresa fosse no Rio de Janeiro. Mas como se aqui fosse a sede, operacionalizando aqui. Isso tudo através dos nossos serviços. A Vale foi a nossa maior cliente durante muitos anos. Então, agora, a parte, digamos assim, de governo, do tratamento diferenciado que tinha lá dentro da empresa, a parte de governo era o seguinte: você não basta você ter os meios de comunicação, você tem que ter o que passar por ali. E nesse ponto os conflitos...os conflitos da administração pública é muito forte. Eu vou te contar uma historinha só pra você guardar isso só pra você: tinha uma senhora na antiga Secretaria da Fazenda que “eu não vou falar mais nada, mas não é possível. Esse tipo de informação vocês não têm? Esse tipo de informação você não tem?”. Aí eu falei assim: “Não, não. Aqui tem uma pessoa que trabalha aqui há muito tempo e que ela tem essas informações”. Aquele era o grande radicado, que aquele funcionário (ri)...você imagina, isso há dez ou doze anos atrás. Eu não sei se esse cidadão faleceu, desapareceu, ou outra coisa...pois é, então você vê como a administração pública se forjava. E então até hoje a administração ainda é muito revidente, segura. E não é por falta de estrutura não. Em estrutura de telecomunicação a Embratel... A Telest menos, mas ela tinha menos recursos que a gente. Mas não foi, a coisa não expandiu. Agora - problemas internos deles- agora, a parte de mineração da Vale, essas grandes empresas que vieram...as grandes empresas que vinham pra cá se estabelecer, todas elas eram via Embratel, quer dizer, novos rumos e é lógico que tem história. Porque eram atendidas prontamente com o serviço de qualidade. Talvez, talvez aí é uma das coisas que a empresa, por ser estatal, ela era meio bloqueada, sem dúvida. Nós trabalhávamos com tarifas. Eu não podia chegar e “Felipe vai me trazer um bom retorno”, porque eu não posso dar um desconto a Felipe. Porque tarifa pública não se discute, se cobre. Mas quanto a essa flexibilidade comercial nós não tínhamos mais....mas quanto a qualidade de penetração do seguro eu acho que o Espírito Santo não ficou a dever nada a nenhum lugar do Brasil, a nenhuma outra unidade da Federação com respeito a penetração dos seguros da Embratel. Eu tenho...Não... Aliás, eu vou falar mais, a telecomunicação não só para o Espírito Santo, mas para o Brasil, não foi perdida. A década, não. Na Embratel não houve década perdida nenhuma, nenhuma. Porque é o que eu digo a você a estatal na época era uma peste,...Ah, a estatal...se falava assim, a estatal, mas na verdade nós trabalhávamos com planos, planos públicos anuais, que eram revistos anualmente, certo?. Por exemplo: nós estamos em 2004. Em 2005 e 2006, praticamente já sabíamos o que íamos fazer. Já tínhamos o orçamento praticamente ajustado, principalmente para o ano seguinte. Então nas telecomunicações não houve isso. Nas telecomunicações não houve essa tal década perdida, não houve. Houve sim, para a economia. Você pode até dizer o seguinte: “o uso do sistema não tem esses dados de cabeça”. Telefonia, eu acho que nunca...sempre houve crescimento. Nunca houve retração em telefonia. Eu nunca ouvi falar que de um ano pro outro houve retração no uso da telefonia. Olha, nesse ponto eu acho que a empresa ela não atuava

muito. No ponto social. No aspecto de estar mais junto da sociedade. A sociedade civil de um modo geral. Era sempre a sociedade empresarial. Por quê? Porque ela não detinha um serviço...olha bem, o serviço dela era um serviço que basicamente atendia a empresas. Porque o serviço social era o serviço telefônico, que não era nosso. Era de uma outra empresa. Então eu não sei se não ter esse convívio, a empresa...eu acho que nunca foi, assim, muito sensível a fazer, por exemplo, a adotar determinadas situações...a não ser no Rio de Janeiro, lá eu via. Você, por exemplo, passando na praia com um monte de senhoras fazendo ginástica ou fazendo caminhadas com o patrocínio da empresa, entendeu? A empresa nunca cuidou muito disso não. Eu estou sendo sincero. Nesse aspecto, a Embratel...Não sei se eu posso considerar falha. Mas ela não... Não sei se por força da atividade dela, ela não tinha muita sensibilidade.

#### **ENTREVISTA – IV**

Nome: **Eliana Schmidt Castellani**

Data: 05 de dezembro de 2004

Local: Vitória/ES

Sobre o questionamento um, né? Sobre o cumprimento da missão da Embratel, é... temos convicção de que ele deu-se principalmente graças à garra do seu corpo de empregados. O desafio a enfrentar era fantástico. Era preciso muito trabalho, muita vibração e, acima de tudo, muita inteligência pra vencer as dificuldades. Ah, o país muito grande, né, precários os meios de comunicação e outras coisas. É inegável que o trabalho desenvolvido mudou a feição das telecomunicações no país e a Embratel passou, em pouco tempo a ser reconhecida internacionalmente. Lá no começo, o grande projeto era, realmente, a implantação da própria Embratel. O pioneirismo da primeira década determinou uma administração de emergência, voltada pro cumprimento de necessidades urgentes. A gente até destaca a ...uma passagem do Chicão, que na época, é...que em 1966, precisav...foi solicitado por um empregado em seu pedido de compra de duas rurais, que definisse a cor a ser comprada, que... eles não tinham definido ainda. E o Seu Francisco dos Santos Pires Albuquerque, que era o nome do Chicão, é... chefe do Departamento de Coordenação de Operações, Cope, é...ele definiu e falou assim: ‘Coloca, aí, azul! Aqui é uma cor...azul é uma cor muito bonita, eu gosto muito de azul’. Aí estava definida a cor da Embratel, muito bem escolhida por ele. Porque uma...é...realmente passou a ser conhecida e ele teve uma sensibilidade muito boa na época. (Pausa, respira). É, o regime militar nos deixou uma herança que perdurou bastante tempo na empresa. Por exemplo: é...a disciplina, o nacionalismo, o vestir a camisa, o lutar pelo ideal da nação, contribuindo pro o seu crescimento sócio-econômico. A gente falava orgulhoso: ‘Esta é uma empresa brasileira.’ Por exemplo: o que eu vivi muito também na minha...no meu trabalho, no meu dia-a-dia. Processo seletivo, por exemplo. Foi sempre algo que eu me orgulhei na Embratel. É, ele era constantemente norteador pelo critério de méritos em testes e provas e o seu processo levado rigidamente a sério pelas chefias locais. Uma vez, inclusive, eu na minha faculdade, onde eu fiz Administração, é...em grupos de estudo, várias pessoas falando, criticando as empresas, ‘Essas empresas estatais...qualquer um, só entram as pessoas já com carta marcada. Não sei pra que a gente faz processo de seleção...’ Eu, eu tive que levantar a voz e brigar e brigava mesmo, porque aí eu participava e sabia como era honesto o critério de avaliação na Embratel, de seleção. E também o de avaliação de desempenho, era um fator determinante para conquista pelos empregados de

cargos hierarquicamente superiores. Sempre foi, é...a diretoria, pelo menos as chefias aqui de Vitória, sempre foram muito criteriosas e, graças a Deus, eu vivi essa fase. É, depois dessa fase também inicial, né, a Embratel, perto da década de oitenta, passou a se caracterizar por uma atitude mais reflexiva, visando a modernização e a profissionalização de suas atividades. Dessa época são a criação de benefícios, a sistematização dos exames médicos, a implantação de atividades de Higiene e Medicina do Trabalho, o sistema de segurança empresarial, descentralização de competências.... Isso, é... foram os grandes avanços que ocorreram, né? Inclusive na década de oitenta que foram aprimorados. Aí, quando chegou, é... na época já de oitenta, a preocupação da Embratel passou a ser...já tava mais madura, ela já passou por aquela fase, é...de implantação... com amadurecimento. Ela passou a pensar mais na comercialização dos seus serviços. A focar mais no cliente. Aí, tipo...coisas como, por exemplo, na administração a gente percebeu, por exemplo, os processos de licitação atravancaram muito (ênfase) o processo de desenvolvimento porque a Embratel era muito rígida nos seus processos e, ao mesmo tempo, é...não podia fugir disso. Então, era o Estado atrapalhando o próprio Estado. (Respira antes de começar) No questionamento dois, a gente volta a destacar a importância da origem do empregado da Embratel, que foi...que entrou e aprendeu a ser disciplinado, a ter idealismo, é...o nacionalismo estava presente nas suas atitudes... Ele brigava pelo que acreditava. E isso fez com que surgissem o espírito de equipe que, realmente, era muito forte aqui em Vitória - pelo menos onde a gente viveu. Tinham os grupos fortes, né, tinha a costeira, o rádio, a administração, a telefonia... E eram, realmente, muito unidos, as pessoas se entendiam... formavam até times de futebol com disputas calorosas internas e ninguém queria perder... todo ano a gente tinha campeonato. A gente viveu...era uma equipe...Eu era feliz e sabia, graças a Deus. Eu tenho muita...Foi uma época muito linda da minha vida. E, realmente gente via que o pessoal trabalhava, a maioria, com prazer (ênfase com prazer). Lógico que a gente precisava do nosso sagrado dinheirinho, mas a alegria de estar servindo ao país, servindo à nossa empresa, falava muito em nossos corações. Aí, surge, exatamente, o embratelino. O que é que era o embratelino? O embratelino era o empregado da Embratel que, no meu ponto de vista, lógico, era aquele cara que - principalmente os mais velhos, da origem da Embratel - guerreiro, desbravador, idealista, nacionalista, disciplinado, que ele quer trabalhar, ele quer produzir, ele dá o melhor de si. E ele foi encontrado em todos os níveis hierárquicos da empresa. Isso, eu vi de perto. E muito de perto porque eu casei com um chefe, eu era eventual, e ao mesmo tempo eu também fui empregada, vivia muito ligada com o pessoal na associação dos empregados, e eu encontrava esse guerreiro, esse desbravador, tanto no motorista, que nós tivemos um motorista que, pra mim, foi o melhor funcionário que o distrito já teve, motorista nosso. Tivemos em todas as áreas, em todos os setores, pessoas extremamente dedicadas, que não tinha hora, não tinha nada, chamavam e eles estavam a postos e era muito lindo a gente contar com essas pessoas, com esses companheiros. Podia ter até suas divergências, mas na hora que precisava, olha... era fantástico. Era todos por um mesmo, era muito legal. Agora, depois que teve, né, realmente, como a queda do regime militar, alguns colegas, principalmente influenciados por partidos políticos, tipo PT, começaram a combater as idéias do regime militar que, até então, nos norteavam. Nessa época surgiram as diversas ideologias, né, e opiniões dentro da empresa aqui, vivendo aqui, no Espírito Santo. Nessa época, o embratelino começou a mudar de face. Aí surgiram as primeiras greves, né, negócio de aumento salarial e outras divergências. Alguns só lembravam dos seus direitos, sempre esqueciam dos deveres. Outros viviam para reclamar. São aqueles que eram felizes e não sabiam. Perderam a oportunidade de terem vividos momentos maravilhosos como eu vivi. É importante frisar que a maioria do pessoal vindo da década de setenta, né, novamente frisando esses guerreiros, eles não participavam dessa mudança e permaneceram fiéis à sua convicção,

servir à empresa, à pátria, sempre coerentes com suas ações, enfrentando apenas mais um desafio e, às vezes, até sofrendo, sofrendo muito, porque quando a gente às vezes queria fazer um negócio e via que não tava no caminho certo, às vezes a gente via que não podia fazer muita coisa... mas o que a gente podia fazer a gente fazia e às vezes até conseguia corrigir. Foi o embratelino, é.... emocionante! (chora de emoção e ri ligeiramente ao mesmo tempo). Emocionante ser embratelino(chora de emoção) (Recomeça chorando, fala com a voz embargada) Apesar de ser aposentada desde 1997, ainda me sinto embratelina e com muita saudade da minha Embratel, é ...empresa estatal. (recomeça já recomposta) Nesse questionamento três, não concordo que a década de oitenta tenha sido uma década perdida. No Espírito Santo, pelo menos no final de setenta e toda a década de oitenta, as telecomunicações tiveram um impulso tecnológico muito acentuado. Destacamos, entre eles, o serviço de entrega de mensagens, de telex, operado localmente, somente, pela Embratel. O serviço móvel marítimo, onde a estação costeira de Vitória, conhecida como PPV, realizou excelentes trabalhos de salvaguarda do homem no mar, através dos atendimentos SOS. Entre esses operadores, destacamos o serviço excelente prestado pelo querido mestrando José Mauriene Araújo Felipe. O centro de...o serviço do centro de TV de Vitória também, interligando ao mundo através das emissoras de televisão locais e seus eventos principais... A formação da rede de comunicação de dados no Espírito Santo, é...o chamado Projeto Ciranda, que, na época, a Embratel vendeu a preço de custo, é... aqueles computadores antigos, mas que na época eram bons, os CP-500... Além de interligar o Estado, através de telefonia nacional e internacional... O Projeto Ciranda, inclusive, né, era uma prévia do... da internet. Foi um avanço. Vitória, é... o distrito de Vitória também, além da abrangência estadual, era né, em seus serviços, ela tinha alguns clientes, os seus principais clientes, né, que eram a operadora de telecomunicações estadual, servia ao setor bancário, aos órgãos de governo, empresas das seguintes áreas: siderurgia, mineração, extração de mármore, de transportes, é...de indústrias de alimentação – Chocolates Garoto, por exemplo – vestuário e outros, né? Em parceria empresas do setor lojista são prestados serviços de comunicação de dados específicos. Eram prestados serviços. O embratelino foi membro da sociedade capixaba que constituiu sua família, adquiriu seus bens patrimoniais, aumentou sua cultura através da participação em projetos regionais, principalmente através da associação dos empregados, foi um membro da sociedade – respeitado por cumprir com suas obrigações legais e financeiras.... Foi um homem de bem. E é para isso que nós estamos aqui, para sermos homens de bem (chora novamente de emoção).

## **ENTREVISTA – V**

Nome: **Gilberto Nascimento Filho**

Data: 16 de dezembro de 2004

Local: Vila Velha/ES

Bem, a missão da Embratel surgiu em 65 e já tínhamos aí o serviço prestado pela iniciativa privada, mas focando muito a região Sul e a região Sudeste, que eram de uma empresa americana e uma canadense. A intervenção do Estado estatizando os serviços, eu vejo como uma importância muito grande porque somente através do Estado para fazermos os investimentos necessários. E com os militares para implantar um... a rede básica de telecomunicações de um País com a extensão como o nosso e com a complexidade geográfica também que nós temos.



Bom, isso levou o quê? Uma...eu diria que a Embratel foi a protagonista aqui no Brasil da transformação da sociedade industrial na sociedade da informação, integrando não só o Espírito Santo, mas todo o País através da sua rede básica, levando a informação para todo território nacional. Sem os militares, eu não acredito que isso iria acontecer. Bem, com respeito à militarização, eu vejo do topo até o chão de fábrica. A estrutura da empresa era bem verticalizada, exatamente como militar. Nos postos de trabalho nossos, a gente se comparava até com as patentes militares. Inclusive eu lembro que a gente...quando a gente era promovido, a gente brincava com o colega do lado “fui promovido a tenente, fui promovido a capitão”, que exatamente até os salários eram muito parecidos, muito próximos. E essa cultura era absorvida. Você entrava na empresa e absorvia a segurança nacional, a empresa, o serviço essencial. E essa militarização veio influenciar diretamente o nosso trabalho do topo até o chão de fábrica. No chão de fábrica, o pessoal via isso, e até nessa comparação que fez dos salários a gente se sentia realmente como um militar. Bem, os níveis hierárquicos do topo da pirâmide até o chão de fábrica não tinham o mesmo perfil. O perfil do chão de fábrica era um, é... hierarquicamente, isso tudo é até a Presidência. Porque eu vejo que quem está em uma política em uma época comandada por um sistema militar, mas que de quatro em quatro anos mudava o governo, mudava o presidente, diretoria... então isso vinha até a chefia do Distrito que corria risco também de mudanças. E esses postos de trabalho não tinham na época o mesmo perfil do chão de fábrica. Aqui no Estado do Espírito Santo nós tínhamos a chefia de Distrito, seção técnica dentro da Engenharia, setor e o chão de fábrica ao mesmo tempo. O relacionamento com o chão de fábrica era diretamente com o chefe de setor. Para chegar a um Chefe de Seção... o Chefe de Seção já era aquela figura dentro de uma sala, trancada, de difícil acesso. Os Chefes de Distrito, um pouquinho pior. Para você ter acesso ao chefe de seção você tinha que seguir a hierarquia militar, não podia ir direto ao Chefe de Seção sem antes comunicar ao Chefe de Setor. Para você ir ao chefe de Distrito, tinha que passar pelo chefe de setor, falar do assunto, ele passaria isso para o chefe de seção, que autorizaria você chegar ao chefe de Distrito. Era realmente... e esses perfis eram de acordo com os trabalhos. Um perfil que era muito parecido era realmente o chão fábrica. Entre os setores daqui do Espírito Santo, entre os setores de laboratório eletrônico - falava-se oficina eletrônica na época - o setor de transmissão rádio, multiplex, televisão e telefonia, o chão de fábrica realmente tinha mesmo o perfil. A figura do embratelino, na época, eu vejo como o embratelino tinha um salário que dava para suprir suas necessidades além das básicas, trazendo... não, permitindo ainda um lazer no final de semana com a família, uma viagem. E ele tinha também uma estabilidade no emprego que trazia uma segurança para ele e para sua família. E esse embratelino tinha orgulho de falar “eu trabalho na Embratel”. E eu vejo a felicidade que ele tinha na época nesse posto de trabalho como os demais colegas. Era uma coisa ímpar. Desculpe, eu dei uma viajada, a emoção bateu forte, agora vamos continuar. Dentro das áreas que eu citei, oficina, multiplex, centro de TV, telefonia e rádio, muita gente incorporava essa coisa, a cultura da empresa e a importância de trabalhar lá, da importância da segurança nacional, que era uma coisa muito espontânea, esse espírito de equipe, essa coisa de se ajudar mutuamente dentro da oficina. Nas dificuldades que eu tinha, todos participavam com o objetivo de resolver aquele problema, aquela complexidade, estendendo um pouco mais quando um colega do outro setor estava diante de uma dificuldade, que eles necessitavam de ajuda. Eles só ligavam e pediam. Automaticamente era só o chefe de setor imediatamente liberar e formava uma outra equipe além daquela que tinha oficina, rádio e tal. Mas a equipe de TV precisava, a equipe de rádio precisava, saíam da oficina, saíam do multiplex, saíam todos e formavam uma nova equipe, uma equipe virtual que se formava naquele momento para resolver aquela complexidade. O objetivo nosso era o seguinte: aquilo não pode parar. A oficina eletrônica era um setor responsável pela

manutenção corretiva de todos os equipamentos de telecomunicações, ou seja, a equipe de rádio detectava um erro no sistema, substituía a unidade defeituosa pela unidade reserva, encaminhava para o laboratório que é a oficina eletrônica para fazer o reparo -a recuperação dessa unidade - e devolver para a área de rádio e de transmissão. Assim procedia também a área de multiplex, que encaminhava o centro de TV, telefonia. Então todas as outras áreas tecnológicas que detectavam defeito nas unidades dos equipamentos eram recuperadas nas oficinas eletrônicas e devolvidas à área para a instalação da mesma. A figura do embratelino, do espírito de equipe na década de 80, continuou viva, porque já começou aí serviços com clientes, de atendimento ao cliente e os colegas que faziam esse atendimento detectavam alguns problemas e traziam esses problemas para a oficina eletrônica. O elemento da oficina eletrônica ia a campo acompanhando esse técnico de transmissão de dados, que começou na década de 80. O serviço era da rede nacional de pacote. Com a parte de transmissão de dados, dificuldades e problemas novos estavam surgindo por se tratar de uma experiência nova. E a experiência do técnico da oficina ajudou muito na solução de experiências de campo, nessa incompatibilidade magnética, que o pessoal da oficina eletrônica já dominava. E o espírito de equipe continuou vivo porque em momento nenhum precisava de vir de cima pra baixo, era o chão de fábrica que se comunicava e via a necessidade de um ajudar o outro e o chefe de setor apenas autorizava e equipe ia a campo para solucionar os problemas. Esse espírito de equipe, dentro da oficina e relacionado com os demais setores não era só limitado aqui no Estado do Espírito Santo. Esse espírito de equipe se estendia nacionalmente. A comunicação, a ajuda mútua, as pesquisas que eram feitas, descobertas em laboratório passavam para Rio, São Paulo, Porto Alegre, assim como quando um colega lá também descobria algo novo, ele imediatamente ligava, conversava, passava o documento. Então existia essa interação não só aqui, mas existia uma comunicação, uma doação também nacionalmente, com esse chão de fábrica, esse espírito de equipe está nacionalmente no chão de fábrica. Com relação ao questionamento três, eu vejo o seguinte: apesar da crise que o Brasil atravessou na política econômica e social, a Embratel continuou com o seu compromisso de integração e desenvolvimento econômico no governo Sarney quando o Antônio Carlos Magalhães era o ministro das Telecomunicações, como o lançamento do satélite Brasil Sat, que possibilitou a cobertura total do território brasileiro de um serviço de telefonia, TV, telex, e comunicação de dados, levando a informação para o homem do campo. Aqui no Estado do Espírito Santo essa integração foi levada também para o homem do campo, integrando-o com o homem da Capital, com o Brasil e com o mundo, fazendo o homem do campo no Espírito Santo participar do mundo globalizado. Esse foi o compromisso da empresa. Continuou com o seu compromisso, com a sua opção firme, apesar da crise. (pausa, dúvida se continuava ou não gravando a conversa). A contribuição do embratelino no desenvolvimento sócio-econômico do Espírito Santo, na década de 80, o meu sentimento é de que foi nessa mesma época que surgiu o sistema de digitalização da rede e os serviços que a Embratel começou a oferecer às empresas, outras organizações, com relação aos processos administrativos, gerências, de tomar decisão, o sentimento que ficou é exatamente quando o embratelino, o técnico ia até uma dessas organizações e durante o período das instalações dos equipamentos queriam fazer o máximo dessas comunicações pela empresa, pela nossa Embratel. Foram exatamente as suas atitudes, habilidades, ou seja, a sua cultura organizacional que ainda militar, acreditando ainda na essencialidade dos serviços, ele passava isso para as demais organizações, que eram nossos clientes. Através da sua atitude, do comprometimento no serviço. A mesma essencialidade que ele acreditava no serviço nosso, da Embratel, numa interrupção que não poderia acontecer, essa cultura era levada e passada para o cliente, para as organizações diversas, de que não podia interromper, porque trabalhar com a Embratel era confiável e essa segurança também ele passava para o cliente, que absorvia isso. E

isso se tornou a marca forte da Embratel. Hoje, a marca Embratel, com os demais concorrentes, permanece viva.

## **ENTREVISTA – VI**

Nome: **Graciano Moretto Filho**

Data: 06 de dezembro de 2004

Local: Vitória/ES

É, com relação ao questionamento um, é... que fala sobre a militarização do corpo de empregados da Embratel, é... segundo minha opinião, embora tenha influenciado de alguma maneira, tendo em vista que a Embratel foi, é... inaugurada durante o regime militar e, praticamente, a sua ...o topo da sua hierarquia era formado por militares, é lógico que houve influência, é... dessa militarização. Entretanto, eu entendo que essa militarização foi mais a nível de administração central. É, ... um pouco menos na região de operações e menos ainda nos distritos de operações. O ...os empregados, na época, já em relação à Embratel, eles assumiram o...a empresa mais pela sua missão, pela forma como a empresa, é... capacitava os empregados - haja vista que naquela época, os técnicos, por exemplo, não eram formados em Eletrônica em universidade. Em universidade, exatamente. E a Embratel dava um curso de seis meses pra esse pessoal. Uma novidade na época, né? E o pessoal também tinha o seu trabalho, é... recompensado e era... bem, é... remunerado. O salário da empresa era, realmente, um dos melhores que tinham, é... no mercado. Basicamente seria essa, com relação ao questionamento um. É,... uma forma de mostrar a militarização do corpo de empregados, no seu nível mais hierárquico, né, no topo da hierarquia, era a existência de uma assessoria cujo sigla se chama ASI (Assessoria de Segurança de Informações), ligada diretamente ao presidente, é...a qual, dentre outras atividades, era... a que definia, em última instância, a ...o ingresso ou não do empregado na empresa. Porque só se podia admitir o empregado na empresa após ou de acordo com a assessoria, pressupondo que, é... a vida pregressa do candidato a um cargo estava sendo vasculhada. Talvez até, não podendo afirmar com certeza, pra ver a sua ideologia política. Com relação ao questionamento dois... é...com relação à formação do espírito de equipe dos empregados da Embratel, eu entendo que a componente... da cultura dos empregados da Embratel não é a mais forte para... que criou-se aqui o espírito de equipe. O espírito de equipe foi criado em função da...das condições de trabalho que oferecia a empresa, onde o empregado, é... era formado dentro dela, tinha o reconhecimento da empresa, era bem remunerado e também pelo pioneirismo que se oferecia com a ....o movimento de uma empresa, a primeira no caso, que viria a interligar todos os pontos do país através de comunicações, com uma técnica nova também, ou seja, todos esses itens que eu citei antes é que fizeram com que os empregados da empresa tivessem um..., digamos, assim, uma...comunidade mesmo. Era o que fazia o empregado... é...A Embratel, criada para interligar todo o país pelas comunicações, é...apareceu motivação para os empregados, tendo em vista a contribuição que isso daria ao país e, aliada às outras condições já ditas anteriormente, que seria a formação de empregados, boa remuneração, é.... fez com que o empregado -como a gente falava na época - vestisse a camisa da empresa e desse tudo de si para a concretização daquela missão que estava definida pela Embratel. É... não se preocupando em trabalhar fora de hora, sem estar querendo ganhar hora-extra... Não tinha nenhuma exigência a mais. (Pausa). Essa... Esse espírito era muito

mais forte nos empregados que trabalhavam...é... no sistema de operações, que eram os órgãos que, realmente, queria implantar e operar todo o sistema e um pouco menos nas linhas de operações. Porque o distrito, que era o órgão de ponta era o que, realmente, tinha os empregados com essa marca que era de espírito de equipe. Na...na empresa central, esse espírito de equipe não era muito reconhecido. De acordo com o meu parecer, o verdadeiro embratelino estava realmente, é... nas operações, que era o órgão de base da pirâmide. Esse personagem, entretanto, é... mudou. Esse espírito de equipe, esse vestir a camisa da empresa, mudou a partir da década de oitenta e eu entendo que essa mudança ocorreu em função da...da queda do...dos militares do poder e com a ascensão do...dos sindicatos. O perfil do empregado, é... teve uma mudança, a partir de 1980. E aquilo que nós falamos anteriormente, que o empregado trabalhava sem se preocupar se ia receber hora-extra, se ia ficar até mais tarde ou se ia trabalhar dez horas por dia, isso aí passou a não existir mais. Passou agora o empregado a cobrar qualquer minuto que fizesse além do seu horário de trabalho. E, na minha opinião, isso foi devido à... ao movimento sindical que passou a ficar mais intenso e mais precisamente os sindicatos ligados ao Partido dos Trabalhadores, à CUT... O ...Eu tive um amigo muito pessoal, da época principalmente, e havia muita cobrança... Tá gravando?... Tá gravando?...muita cobrança com relação a ..., por exemplo, é... bip, eu falo bip, 'esse bip que estava tocando não era simplesmente para dar a Embratel ou aos seus clientes o melhor tratamento, o melhor serviço, estar interessado no que ia vender'. O que não acontecia antes. Antes, o pessoal não se preocupava com a remuneração, antes de oitenta. Não se preocupava com a remuneração. É...Outra coisa foi o rendimento com relação à escala. Eles queriam fazer a escala e queriam que eu desse um jeito de resolver, só que a escala tem padrões. Você não pode fugir daquilo porque, senão, você vai incorrer a ...a ilegalidade, com relação às leis da CLT. Então, existem padrões: 'Tem que ser 'assim, assim...', tem que ter suas horas de descanso entre um horário e outro, tem que ter um domingo em cada mês... Eles queriam fazer uma escala e que eles ficassem bastante...com bastante folga e trabalhar menos. Aí, não tinha problema porque o salário era o mesmo, ta?. E qualquer coisa que chamava à parte, ele tinha que falar no bip. Então, isso aí mostrava a nova face do embratelino. Que antes, eu convivi com o pessoal que antes ia lá, de folga, de madrugada. Existia um ou outro ainda que vestia a camisa. Eram raros. A maioria, e eu diria, a maioria pensa que eu tenho alguma coisa contrária ao PT porque a maioria deles estava ligada ao PT. Estava naquele movimento petista, você via, ali, o Celino... Você via, ali, o Valentim, o Eraldo, o João Batista, ta? Jandira... Jandira não era técnica, não tinha essa possibilidade de fazer isso, mas ela também era uma que... Então esse pessoal queria tirar vantagem da empresa e não servir à empresa. E a empresa dava um retorno bom aos empregados. Eu falava pra eles bem assim, ó: 'Vocês não se iludam não... Se vocês saírem da Embratel, vocês não vão encontrar aí fora uma empresa que dê a vocês o que vocês têm hoje não...' Tanto é que agora é uma empresa que privatizou, muita gente foi mandada embora e tão em maus lençóis. Maus lençóis é gente aí ganhando muito menos e pedindo 'pelo amor de Deus' pra estar na empresa porque a coisa não tá fácil não. Ta gravando, né? A minha irmã é um exemplo e também ela era contra mim. Trabalha em Belo Horizonte hoje.... Certo dia, ela me contou ela tava numa reunião, o chefe dela começou a pedir mais empenho pra poder vender mais .... Aí, ela falou bem assim: 'Chefe, eu estou trabalhando já dez horas por dia.' Sabe o que ele falou? 'Trabalhe doze!...(ri) E estou trabalhando.' Por quê? Porque hoje a empresa não é mais estatizada, ela é privada. Se o cara não trabalhar assim, ele perde o emprego. A oferta é pequena. Década de oitenta. Eu tenho quase certeza, não estou lembrado a data, mas foi com o advento do, do...do....., com a queda dos militares, com a abertura política, quando os sindicatos voltaram novamente, né, e voltaram com muita força porque aí tinham respaldo... Muita força não, aos poucos, né? Foi crescendo... Hoje tem muita força, mas não tinha... E tinha por trás dela a CUT, o

sindicato, e também tava ali alinhado com o PT. E também a gente percebe, a gente percebia, na época, a ...que todos esses empregados, quase a maioria técnicos, eles tavam o mesmo discurso... Eram petistas. Estava estampado, na testa, 'eu sou PT'. E eu acho que, foi realmente, a mudança desse perfil ocorreu em função da união política. E aí o empregado passou a fazer cobranças que antes não fazia, no regime militar. Não que o regime militar fizesse qualquer pressão para que o cara trabalhasse mais. Isso vinha de dentro do empregado. Ele sentia...se sentia assim, honrado em fazer algo, é...para o país e fazia até satisfeito que ele estava com as condições que a empresa oferecia. É...é importante ressaltar que essa mudança do perfil do empregado não ocorreu nos antigos empregados que começaram lá na... no início da década de setenta, atravessaram a década de oitenta, depois se aposentaram. Isso aconteceu mais com os novos empregados que foram admitidos no final da década de setenta e no início da década de oitenta. Até hoje, eu ainda recordo com saudade daquela época. Fico triste quando, nas várias vezes que eu vou à Embratel agora, me sinto, assim, mal, que a empresa que eu me orgulhava tanto, hoje, com relação à parte pessoal não oferece nada, praticamente. Não sei com relação ao cliente, mas a parte dos seus recursos, é... humanos, não está dando a menor atenção pra ela. Com relação ao questionamento três, é...o papel social, o compromisso social da Embratel com a integração do Espírito Santo na década de oitenta, entendo eu que nada contribuiu, uma vez que é...a própria Embratel nessa fase, não teve nenhum acréscimo de atividades em vários produtos, pelo contrário, até um...atividade, no caso, telex, que estava em alta, começou a definhando em função do advento do fax. É ...na realidade a ...o desenvolvimento do Espírito Santo como em todo o Brasil ocorreu em relação ao desenvolvimento das telecomunicações, na realidade com o advento da Embratel, uma vez que naquela...antes da Embratel existir, as comunicações no Brasil eram precárias. É...eu mesmo posso dar como exemplo um caso acontecido comigo. Eu trabalhei é... na década de sessenta em um estabelecimento bancário e, naquela época, a ordem de pagamento mais rápida era feita através de telefone e as ligações em geral tinham, na verdade, quatro horas, em função da fila, que existia para se falar para o Rio de Janeiro, que era o maior centro de interesse do Espírito Santo. Para falar para outros Estados mais distantes, praticamente não se conseguia. E muitas das vezes não se conseguia ligação para o mesmo dia, fazia a ligação no dia seguinte. Inclusive conheço casos em que empresários do Espírito Santo, tendo em vista a dificuldade de comunicação com outros Estados, preferiam pegar o avião de manhã e ir até o Estado onde ele teria que fazer alguma atividade econômica e voltar no final do dia. Então, como foi dito, eu entendo que nessa ...não poderia negar nenhuma contribuição da empresa nessa época de...é... que tivesse algo a ver com o desenvolvimento econômico do Espírito Santo. E a cultura do embratelino também em nada é...ajudou nessa década uma vez que eu já disse anteriormente que o perfil do embratelino nessa época teve uma mudança, em função da ....repetir novamente... da mudança do regime político no Brasil e em consequência disso os sindicatos passaram aquela ...é...intervenção junto aos empregados e a mentalidade desse pessoal já não era a mesma do início da empresa quando os empregados daquela época basicamente vestiam a camisa e era pau pra toda obra. A Embratel, com relação à ...a importância da Embratel para o desenvolvimento econômico e social do Espírito Santo é lógico que tem uma vez que o Estado, assim como todos os Estados do Brasil, não tinham é...ligação entre si. As coisas ocorriam num estado – as notícias inclusive – às vezes nem chegavam a nós e a facilidade de comunicação também aproximou mais as pessoas e logicamente isso aí desenvolve socialmente o povo. E a Embratel é a ...vamos dizer assim... a empresa que possibilitou a interligação entre as pessoas. Uma vez que antes da Embratel só havia interligação, havia comunicação entre pessoas de Estados diferentes só pra fins econômicos, devido a dificuldade de comunicação através da operadora que naquela época existia. Com certeza a empresa agilizou o processo de desenvolvimento econômico e social. As

comunicações ficaram fáceis. A gente consegue ...passaram-se a conversar com pessoas distantes do país como se tivesse uma em frente à outra. E isso aí criou, facilitou tanto as operações econômicas como também a ..o ... a troca de conhecimentos, de costumes e de pensamentos de cada povo do país. As pessoas passaram a se conhecer melhor, coisa que antes era impossível, praticamente. Eu como era da área administrativa da Embratel, tinha pouca, é...informação a respeito de atividades técnicas, é... e a sua importância no contexto do Estado e do País. É... a minha...o meu tempo disponível era todo voltado para o suporte necessário para as equipes técnicas fizessem o trabalho da melhor maneira possível. E isso aí que me dava oportunidade de ir buscar informações sobre as consequências político-econômicas e sociais que ocorriam dentro do Estado. As poucas coisas que eu tomei conhecimento foram coisas que chegavam pra mim. Eu passei até a conhecer mais as ...o que a empresa representou para o país e para o estado , depois que eu sai da Embratel. Havia a preocupação muito grande em que o distrito tivesse bem, operasse da melhor maneira possível. A minha missão, meu objetivo era realmente que a empresa dentro do Estado tivesse uma performance da melhor maneira. E a minha função, nesse ponto, era dar condições para que toda a estrutura funcionasse. Era importante que tivesse um carro disponível, era importante que as diárias fossem pagas com antecedência, que o salário da pessoa fosse pago na época certa...então...é... que a segurança das pessoas nas repetidoras da empresa é...fossem boas, que as condições ambientais ...os técnicos dormiam nas repetidoras. Então era importante que mantivesse uma estrutura, as condições, as acomodações das melhores possíveis para que o empregado não passar dificuldades e para que pudesse desempenhar suas funções no padrão que a empresa exigia. É...na década de oitenta, é...apesar de os novos empregados não ter o mesmo perfil dos que começaram na empresa, é...eu como chefe da administração tinha como obrigação e por também motivação –e eu tenho como...me sentia obrigado a trata-los da mesma maneira. Então não havia, é... diferença entre...de tratamento entre empregados que vestiam a camisa e aqueles que tinham uma nova postura de pensamento. É. ..nós, os antigos, mantínhamos, é... a mesma característica porque nossa função e nossa...estava marcado na gente – era como dizia – estava marcado o logotipo da empresa. Como se estivesse gravado no peito o logotipo da empresa e a estratégia era todo mundo da melhor maneira para que a empresa pudesse seguir pra frente e melhorar.

## **ENTREVISTA – VII**

Nome: **Nelson Cobellini**

Data: 28 de novembro de 2004

Local: Santa Teresa/ES

Com relação ao questionamento um, Felipe, é... como se deu o cumprimento da missão da Embratel e de que modo teria a sua diretoria hierárquica, o regimento militar, influenciadora militarização.no seu corpo de empregados, desde o topo hierárquico, da pirâmide até as bases. Como eu tava comentando com você, o militar que,...que fica... eu fui empregado da Embratel-sede, em setenta e oito por aí, em setenta e seis, setenta e oito, os militares eram militares com formação universitária, normalmente do Exército. É, é... basicamente do Exército. Não tinha praticamente ninguém da Marinha na minha época nem da Aeronáutica. Eles vinham formados do ITA, a formação militar que o Exército fazia no ITA,... ou no IME, Instituto Militar de Engenharia. E eles tinham uma visão empreendedora, tá? Eles não tinham uma visão muito,

digamos, de pesquisar a vida de um ou outro. Isso aí eu nunca notei isso. Eles tinham o seguinte: tem que fazer um prédio em três meses. Então, eles tinham metas. Realmente, eles eram rígidos nas metas, muito rígidos as metas mesmo, e eu gostava desse sistema. Eu sempre trabalhei com metas na minha vida. Eu acho que a pessoa que não tem meta não vai conseguir seguir o seu caminho, a não ser uma pessoa que viva filosoficamente, mas uma pessoa que quer fazer uma obra, é... da Embratel... A Embratel foi uma obra. Antes de entrar na Embratel, eu tenho a intenção de comentar: eu trabalhei no Acre. Eu fiz um estágio no Acre, num sistema de energia do Acre. Eu peguei o estágio da Engenharia e tal, fui fazer e tal, peguei um avião, DC-3, peguei uma cara velho até Campo Grande, um DC-3 até lá. Eu cheguei no Acre... fomos recebidos pelo governador, ele pediu o nosso nome, telefone, o nosso estágio para avisar os nossos pais que já tínhamos chegado, tá?. Eles queriam...um período de férias, um mês e meio, dois meses, voltei pro Rio de Janeiro, morava no Rio de Janeiro... Eu recebi um telefonema em casa, dizendo que eu tinha chegado bem lá. Quer dizer, isso era a comunicação naquela época. Não tinha comunicação com a região amazônica. Se tinha comunicação com o quê? Com São Paulo....aquela espera longa e tal, e Brasília, que Brasília foi feita na época de Juscelino. Tinha aquela, aquela,...eles chamavam de...to tentando lembrar o nome da Companhia que ligava o Rio de Janeiro, onde é hoje o Morro do Livramento, Embratel Livramento, e até Brasília, que o Juscelino quando fez, a NOVACAP né?.Isso mesmo. Foi naquela época que tinha a ... aí a Embratel assumiu, começou assumindo a NOVACAP, daí eu trabalhei nessa época lá. Então, o que eu posso dizer... A militarização existia quanto a cumprimento de tarefas que você recebia. Tinha que ter relatórios, relatório fotográficos, relatórios e tal... E se tinha uma influência hierárquica organizacional, mas não tinha aquela imposição de chegar de terno, é...de perfilar, não tinha esse negócio não. O cara tinha sua tarefa e tinha que cumprir a sua tarefa. Talvez, não sei na área administrativa da Embratel, que era outro tipo de, de.... militar, talvez um militar mais administrativo. Mas na área de Engenharia, o objetivo final era a execução do evento. Então, não se tinha uma pressão, assim, de mandar prender, não, isso não existia.Em relação ao questionamento um, eu participei da rota de Rondon. Cheguei ver linhas, lá de telegráficas em Marechal Rondon.Eu saí de Campo Grande, Mato Grosso, num carro da Embratel que, naquela época, era um carro azul, não sei se até hoje a Embratel usa azul, Naquela época, usava - peguei em Campo Grande e fui até o Acre com esse carro fazer um sorveio. Sorveio era um levantamento das estações repetidoras de tropodifusão que atendiam pela área. E, realmente, diria que, para fazer essa integração, a gente considera o militar até como algum 'mal necessário', mas para ter esse arrojo para fazer tinha que ser alguém com determinação e dissesse 'faça!', porque se fosse discutir com conversa e faz lei e tal, não sairia. Tinha que ter alguém que mandasse fazer. Então, faça-o cumprir a missão. A missão da Embratel, naquela época, era a integração nacional. Como está escrito aqui, integração e defesa nacional. Então, eles tinham que, o mais breve possível, botar a comunicação no Brasil todo. Eu acho que eles atenderam a missão deles. Em relação ao questionamento dois, sobre o embratelino, eu vou fazer alguns comentários. Eu me formei em setenta, mais de setenta, e trabalhei numa empresa chamada 'Nec do Brasil'. A Nec do Brasil prestava serviço pra Embratel. E eu também, nesta época em São Paulo e Mato Grosso, fazendo obras da Embratel. Aí eu fui pra Embratel porque eu sentia que na Embratel havia uma coesão entre os empregados, uma relação muito sadia. E eu fiz uma força pra entrar na Embratel, consegui entrar na Embratel, na época do general Galvão, que era o presidente da Embratel, que era considerado até um pai dos funcionários. Respeitoso, entrava no elevador, cumprimentava todo mundo. Não existia aquela distância do presidente da Companhia com..., com..., com...o atendente da portaria. E todo mundo, desde o atendente da portaria e o presidente da companhia se cumprimentava, havia um respeito muito grande. Esse era o embratelino. E o que que o embratelino pensava? Ele pensava e

fazia, realmente, essa fase de integração nacional. Havia dentro do embratelino essa missão de que tinha que fazer o país se comunicar, todos os Estados e territórios naquela época se comunicarem, seja com o Rio de Janeiro ou com, na época, Brasília, que era a capital. Agora, o que é que há de interessante nisso, no embratelino? O embratelino... o que é que era o embratelino? Era o funcionário que vestia a camisa da empresa, como dizia o nosso....o nosso... me faltou agora o nome do personagem que era famoso em palestras aqui no Brasil. Mas, o embratelino, ele vestia a camisa, realmente, da empresa. Ele não tinha hora de chegar... nós tínhamos um horário. Não tinha ponto, igual ao cartão que hoje... Não tinha nada disso. Mas nós tínhamos nossa missão. Tinha hora de chegar e de sair, de pegar o avião que, naquela época, 'Nossa senhora!', era um DC-3, servidor... pegava o carro, saía do Rio de Janeiro, ia até a Amazônia e... levando o instrumental para testar, não. A função dele era executar a tarefa dele. Porque como eu vi uma vez numa palestra: existe uma diferença entre pedreiro. Você pergunta ao pedreiro o que é que ele está fazendo. Ele diz: 'Eu estou botando uma laje.' Aí, pergunta ao outro pedreiro: 'O que você está fazendo?'.... 'Estou construindo uma catedral, uma igreja.' Então, nós sabíamos o que nós estávamos construindo. Nós não estávamos ali mexendo em fio, fazendo isso ou aquilo, andando de carro. Nós sabíamos que nós estávamos construindo a nossa missão. Repito: e que nós conseguimos, tá? E na década de oitenta, realmente já ficou mais difícil, tá? É..., Felipe, to continuando aí. E a década de oitenta já foi a década em que o Brasil passou por vários apertos. Figueiredo já estava até entregando o governo, né, pra um civil e tal... E até 1980, a Embratel tinha uma hierarquia e uma formação de promoção por mérito, que até no nosso trabalho aqui, nós fizemos pós-graduação na Fundação Dom Cabral. Ela tinha uma hierarquia muito boa e uma metodologia de promoção muito boa com os empregados. Havia uma promoção por tempo de trabalho e havia promoção por mérito. Depois de oitenta, na 'vacina magra', tivemos que pagar aí o que o governo pegou emprestado. A Petrobrás teve um problema de petróleo, outro problema á ter Aí a Embratel entrou na..., na..., na fase de não ter dinheiro. Praticamente, pagava como podia e como não podia. Mas, dentro da expectativa o embratelino tinha ainda aquele espírito de fazedor, de empreendedor. Foi a época em que eu vim morar em Vitória, trabalhar na Grande Vitória, tá? Vim trabalhar em Vitória, continuando a minha fase, já tinha trabalhado no Rio de Janeiro, na Amazônia e vim trabalhar no distrito. Quer dizer, fui da implantação, trabalhei na implantação, depois fui para a operação na região Centro-Oeste, operação de toda a região CL, depois fui pro... a menor fração, que era, no caso, Vitória, em relação ao CL. Era distrito de Vitória. E eu sentia ainda esse amor pela empresa. O pessoal vestia a camisa, não tinha horário de chegar... O pessoal nunca questionava: ou a empresa ta...ta...tava pagando hora-extra ou não tava... O cara fazia porque gostava da empresa. Então, Felipe, na década de oitenta, o embratelino permaneceu com aquele mesmo espírito de fazedor, de empreendedor, e uma pessoa que gostava da empresa, ok?. Bom, essa é minha opinião em relação à década de oitenta. Felipe, então, quanto ao questionamento três, a década de oitenta, tá? Em oitenta e cinco foi a época que eu estive em Vitória realmente, que eu vim para cá. Eu vim da área de implantação, como eu falei de operação também, para a área de manutenção e operação daqui de Vitória. Na época Vitória tava crescendo muito. Vitória, anteriormente, só tinha um prédio ali perto da Catedral e a Embratel construiu o prédio da Praça Oito, esse terreno, segundo nosso Deus, foi doado pelo Estado para a Embratel.... Eu participei do início da obra da Embratel, eu era do Rio de Janeiro ainda, da região Centro-Oeste, na escavação eram encontrados canhões, canhões não eram de bronze, foi no início, então o pessoal só tava interessado em ferro, ferro fundido, e esses canhões foram entregues à Prefeitura para colocar onde fosse o caso. Na época deu até na mídia muita repercussão. Disseram que a Embratel ia pegar o canhão e levar, mas nós tínhamos que inicialmente botar o prédio, não tinha interesse em levar canhão pra lugar nenhum.



Agora, o que é que ocorreu naquela época? A Embratel é como se fosse uma mentalidade nova de integração ao Estado, ou seja, todo o Estado ele tinha a Embratel de Vitória, no Centro, a Embratel de São Mateus, que era num centro de operações subordinado à Vitória, de Cachoeiro de Itapemirim, subordinado à Vitória também. E pegava todo o Espírito Santo e pegava, assim, da Bahia, até Teixeira de Freitas. Nós levávamos uma notícia. Nós chamávamos de 'a boa notícia'. O que é que era? A notícia da integração, da informação e do desenvolvimento. Nós tínhamos contato com empresas do Estado, na época tinha a estatal que era a Escelsa, onde nós tínhamos uma interligação muito grande porque nós dependíamos da...do fornecimento de energia deles, para não ter interrupção, a Embratel obedecia normas internacionais para não soltar a comunicação, isso tudo eram dados internacionais. Graças a Deus, no meu período, nós ficamos sempre em andamento, na chefia e a estrutura de Vitória, nunca fugimos da meta, apesar de raios que caíram de noite (riso ligeiro) e destruíram estação, mas... conseguimos manter. Nós tínhamos uma equipe...uma equipe mobilizada pra fazer isso. Tinha um intercâmbio do pessoal da Polícia Rodoviária Federal, intercâmbio saudável. Nós íamos para as repetidoras, conversávamos com a população do local, seja ali em Muniz Freire e tal... Havia uma integração com a sociedade, de levar o novo. Eles perguntavam a gente o que era a Embratel, o que fazia a Embratel, para que montava um negócio no alto do morro, o que é que íamos fazer no alto do morro, tal... e nós levávamos a notícia. É...a notícia de que ia facilitar a maneira de integração da Embratel com a Telemar - que, aliás, era naquela época a Telest - e ela levaria a facilidade de telefonar, o cara não precisava se deslocar da sua casa pra Vitória, podia falar com o mundo inteiro da sua residência, ou seja, contornar o mundo numa pequena vila, segundo o livro de um escritor japonês sobre essa temática. 'O mundo, no futuro, será uma pequena vila'. E aconteceu. No final já dos anos oitenta até oitenta e nove, começamos a ter alguma coisa de informática, já tinha o telex, que era associado, uma coisa muito importante, e a informatização e a velocidade. Isso deu uma agilidade aos bancos, à Vale do Rio Doce... Porque o banco precisava agilizar seus negócios. A Vale, venda de minério. Anh...começou a entrar a Samarco também aqui. A CST também usando a informatização, tinha antena direta com a Embratel pra falar com o mundo todo para a venda dos seus produtos. Ou seja: ela tornou o porto... Vitória realmente um porto amigo, um porto aberto às nações. E o que até hoje é. Vitória talvez seja hoje um dos maiores portos do Brasil ligado às nações, em gênero de produtos, seja hoje de minério, seja de cereais, soja e vários produtos que saem do Brasil por Vitória. Então, naquela época foi o nascer da informação, como começou. O embratelino começou a ver que a sua função não era mais a sua missão inicial que era fazer o Brasil todo se comunicar. Já não era mais fazer o Brasil todo se comunicar. Agora, era fazer as pessoas se comunicarem e ganhar dinheiro. Ganhar dinheiro, ter renda, ter isso e aquilo pra comprar suas coisas, ou seja, o embratelino começou a ver um novo campo. Qual o novo campo que tinha? Ia vender serviços. Serviços, serviços estes que dependiam da parte de Engenharia, de manter um prédio, de ter sua infra-estrutura toda ligada a estradas, que às vezes quando chovia destruíam-se as estradas, a manutenção do ar-condicionado que era necessária para o equipamento funcionar... Então, toda aquela estrutura, a missão dela, ou seja, se eu era da área de Infra-estrutura, eu tinha que manter o meu sistema para que o meu companheiro da área comercial pudesse vender o seu produto. Essa era a minha missão. Não era servir. Era atender, uma parceria com os colegas de trabalho, da área comercial, seja da costeira na época, que eu ficava como diretor da costeira e conversava com o pessoal: 'Olha, hoje consegui falar com o Japão!.Dentro do Japão'. Achava isso muito bacana. Então, a Embratel teve a sua fase de costeira, integração com a Marinha... foi uma integração até bonita, esta aí. Eu acho que pouca gente conhece essa integração com a Marinha. Até com o Almir Klink! O pessoal da Embratel conseguiu falar com Almir Klink, de Vitória. Quer dizer, e conseguiu salvar a vida de

muita gente porque a Embratel, a missão dela já era salvar vidas, já era levar uma mentalidade de o empresário ganhar dinheiro, mentalidade do INSS ter seu computador ligado no Brasil todo, sem dificuldade, ou seja, a burocracia... a nação cresceu, o povo aumentou, aumentou a burocracia? Isso ia minimizar a burocracia, ou seja, eu acho que a missão dela aí depois foi a integração social, realmente, tá? Levando o novo, levando o novo que era a comunicação. Porque o homem tem que se comunicar, realmente. Eu acho que isso... Bem, é... o Espírito Santo. O social no Espírito Santo, a gente notava muito. Aqui em Colatina tinha um centro de manutenção que pertencia a São Mateus, na época, ligado a Vitória. Então, a gente via lá o funcionário, que ia na casa do cliente, consertar a máquina de telex dele - porque o cliente tinha que se comunicar com o Brasil inteiro para ter a sua parte de logística, ou seja, para transporte, para isso, para aquilo - tinha o social, tinha as empresas, as escolas, a universidade ia nos visitar pra conhecer o nosso sistema, gostavam do sistema de gerenciamento da Embratel, principalmente a Ufes. Muitos universitários da Ufes conheciam, nós tínhamos uma área só pra levar o pessoal para conhecer o nosso equipamento, os motores, os giradores... isso na área técnica. Então, o pessoal se encantava e levava o jovem, às vezes, estava cursando lá o ginásio, o científico, o segundo grau, e levava o jovem a querer fazer... 'Ah, vou me formar em Informática...', 'Vou me formar em Telecomunicações', isso é bacana. Havia aquele espírito, aquela relação Embratel com a população. Você andava na rua: 'Oi, olha da Embratel... Um embratelino...' O pessoal até me conhecia como 'Nelson da Embratel' na época (leve riso). Interessante...(risos). Os meus amigos me chamavam de 'Nelson da Embratel'. E até hoje sou conhecido. Hoje, como aposentado, presto serviço à Vale do Rio Doce, de consultoria, a CST, Samarco, outra empresa e ainda me conhecem como 'Nelson da Embratel'. E ligam pra pegar informações e macetes. Realmente, a Embratel foi uma escola, sabe...? Então, eu acho que essa foi nossa função social. A ligação da cidade, de Vitória, do Estado e de Vitória com o mundo. Não deixar o Estado do Espírito Santo ficar alijado de se falar... Hoje nós temos ....um pessoal hoje mora na cidade de Santa Teresa. Aqui vinte a trinta por cento dos jovens estão na Itália ou nos Estados Unidos. Se não fosse a Embratel, fazer esse intercâmbio, um pai falar... Agora vem o Natal, um filho desejar um 'Feliz Natal' ao pai e tal... Essa comunicação... Hoje nós temos o e-mail, desenvolveu muito, gente... É isso aí, e daí vai para melhor, vai sempre pra. Então, a Embratel vai continuar sempre. Como diria o Zagallo: 'Vão ter que nos engolir!' (risos). É isso aí, Felipe! Acho que é... não sei se te atendeu.

## **ENTREVISTA – VIII**

Nome: **Odair Porto de Araújo**

Data: 08 de dezembro de 2004

Local: Vitória/ES

Essa estrutura, na qual a Embratel foi criada, ela não pode ser analisada de uma forma fria, né, olhando de hoje pra trás, não. Porque se a gente olhar daqui pra lá, a gente vai ver, é... a perda do ambiente que envolvia aquela situação. O Brasil não tinha tamanho e ainda não tem pra enfrentar o Primeiro Mundo. O Brasil não podia e ainda não pode bater de frente com as grandes potências. E, naquela época, o domínio da América do Sul era extremamente mais forte e o perfeccionismo era muito mais é... aberto e despreocupado com o que parece ou deixa de parecer e o que hoje ele

é. Hoje o pessoal tem muito mais cautela na forma como intervém em cada país. Então, naquele momento não havia como criar uma empresa com o porte da Embratel pra cuidar de um sistema com a importância de um sistema de telecomunicações, que é um sistema nervoso. Ele, ele...ele faz a trilogia com a energia, tá? E com o transporte. É o que mantém o homem em pé: sistema nervoso, ossatura e musculatura e circulação sanguínea, tá?. A telecomunicação era um sistema nervoso. Um gigante sem sistema nervoso é um grande abobalhado. É um grande abobalhado. Então, essas três coisas tinham que estar correndo paralelo. E telecomunicação, especificamente, não tinha como estruturar com disciplina, com seriedade, com objetividade, com um enfoque nacionalista, se não fosse feita de forma militarista, oriunda dos estudos que eram feitos na Escola Superior de Guerra, estruturada de um jeito tal que a Embratel foi criada com um projeto nacional, implantação nacional, controle, é... econômico-financeiro nacional, administração nacional... De forma que você tinha um processo disciplinar que, é... permeava desde a organização da empresa... Você via a aderência entre as regiões da Embratel e as regiões militares, você via as regiões divididas em distritos, do mesmo jeito que as regiões militares são divididas em Exército e não sei o que lê, era dividido em distrito e não sei o que mais... Agora, era um conceito – que eu recomendo também não ficar escrito - um conceito do livro. O Exército, com uma disciplina que é o manual de disciplina. A Embratel tinha um conceito de livro. Hoje, essa coisa que todo mundo fica de boca aberta falando aí em qualidade total, a Embratel era totalmente documentada. Qualquer ação dentro da empresa estava registrada no manual. Manuais de administração, de intervenção técnica, financeira, estava tudo registrado no manual. E as auditorias e as inspetorias cobravam aquela resposta do manual, com uma seriedade tão grande que dava demissão por justa causa se você torpedeasse o manual. Agora, essa disciplina era tão bonita, que ela não tolhia a criatividade. Uma situação que não está prevista no livro, resolve, informe e justifique. Ela passará a fazer parte do manual do jeito que ela for solucionada. O manual era dinâmico, ele ia ser complementando. Então, nós tínhamos aquilo o que hoje as empresas suam a camisa pra ter, que é uma relação de manual, um guia de competência, aonde cada caso estava muito bem definido, a exigência para ocupar aquele cargo, a responsabilidade daquele cargo, a autoridade, a autonomia, estava tudo extremamente bem definido. O elemento quando entrava na empresa ele tinha um plano de carreira. Se ele quer ser técnico, ele tem uma linha. Se ele quer ser administrativo ele já tem outra. Se ele quer é...se desenvolver na área de projetos, ele tinha...ele vai pra a sede e lá dentro tem toda aquela série de atividades, ou seja, você podia ser o dono – razoavelmente – do seu destino, e tem uma previsão de trabalho. Isso, na estrutura militar é tranquilo, de uma forma extremamente serena, sem haver ofensa, sem haver é... melindres que pudessem denegrir esse comportamento. Interessante é que havia nessa época um controle, tá, aparente da ideologia do indivíduo. Mas não era bem a ideologia do cara que importava não, era o comportamento ideológico. Se o camarada era um ... se o camarada era dado a fazer agitações, criar caso e tudo o mais, esse cara não interessava. Agora, ele podia...ele podia ter a sua coloração sendo competente e responsável, tanto é que dentro da empresa se discutia os procedimentos com uma liberdade terrível. Se discutia Filosofia, se discutia História, se discutiam os objetivos da empresa com muita liberdade. Toda meta que era baixada no início de cada ano pra ser cumprida, ela não era uma meta baixada de cima para baixo, era uma ‘meta-ioiô’. Colocava-se objetivos desejados, ia até embaixo, voltava uma contraproposta, voltava uma negociação, voltava para a contraproposta, até que houvesse um consenso de objetivos viáveis e desejáveis. E ali a gente sempre seguia aquela coisa. Eu via companheiros que tinham fichas no DOPS e trabalhavam na Embratel. Trabalhavam na Embratel. É, eu preferia talvez tocar nessa situação desse colega nosso que tinha essa ficha. Quando ele estava no processo de admissão, passando pela minha mão em Curitiba, é...veio a informação: ‘Consta algo que é desabonador a

esse companheiro'. Eu perguntei: 'O que consta?' E foi relatado. Eu chamei a pessoa, sentei a pessoa na minha sala e disse: 'Olha, eu quero saber qual é a verdade, sobre a verdade sobre as tuas atitudes nas situações tais, tais e tais... O que aconteceu?' A pessoa virou para mim: 'Eu fui apanhado num rodaminho e naquele rodaminho é... eu comecei a fazer atitudes, quando era garotão ainda e tudo mais, mas às vezes eu acho que foi mais uma aventura, mais uma piração do que, realmente, uma postura.' Eu assumi um compromisso direto com ele e disse: 'Olha, aqui dentro, trabalho é trabalho. Aqui dentro, não vamos discutir direita, esquerda, nem coisa alguma. Vamos discutir trabalho aqui dentro e vamos cumprir. Feito? Feito. Eu assumi a frente a essa assessoria a responsabilidade desse indivíduo. E ele foi admitido. Ou seja: isso é sério. Porque do mesmo jeito que o exame que você prestava para entrar na Embratel, que era eliminatório, mas não era classificatório, quem fazia a entrevista era quem ia trabalhar com o indivíduo e ele podia ter, tinha a liberdade de virar e dizer 'eu selecionei o número três na lista porque eu acho que ele é que vai se encaixar melhor nessa atividade'. Porque esse indivíduo ia ter que responder pela produtividade daquela área. Então, ele podia dizer: 'Eu quero o três, não quero o primeiro da lista, não. Porque o terceiro tem as qualidades que me interessam mais.' Então, os exames da Embratel eram eliminatórios, mas não eram classificatórios, do mesmo jeito que o bloqueio de uma admissão não era a última palavra não. Dava pra ser discutido. Só precisava ter, é lógico, a responsabilidade. A argumentação, o histórico que eu trouxe dessa pessoa que passou lá de Curitiba era suficiente, era clara, era limpa e essa pessoa prestou excelentes trabalhos dentro da Embratel. Posteriormente, ele começou a degingolar por problemas particulares, de família. A estrutura social dele como chefe de família começou a embolar o meio de campo todo e aí o negócio ficou meio complicado. É, eu comecei na Embratel em 1970, em Curitiba. Eu era gerente da Philips Telecomunicações, Paraná e Santa Catarina, quando o Marco Aurélio e o Barrabas me convidaram para pegar o distrito. Como dentro da Philips eu estava debaixo da diretoria, a diretoria da Philips tinha que ter cunho holandesa, nessa natureza eu não ia subir mais, não tinha jeito ali dentro e eu peguei e optei. E a Embratel era uma expectativa espetacular que estava surgindo. Então, eu peguei a Embratel, peguei a inauguração do Rio Grande Sul, a Festa da Uva... Todo aquele trabalho já aconteceu comigo, na minha direção lá no Rio Grande do Sul. Por problemas de saúde do meu filho, que não podia continuar lá por causa da umidade e da friagem, eu falei com o Francisco, o Chicão e ele disse 'O Medeiros está indo para a África. Você não quer ir pra Vitória?' E eu vim pra Vitória por volta de 1971, por aí assim. E aqui eu fiquei é...na chefia do distrito até o dia em que disseram que eu tinha que voltar para o Rio pra assumir o comercial da região, que era a região Centro-leste, que era para pegar Rio e São Paulo, Minas e Espírito Santo, e eu disse que não queria mais sair de Vitória não, que eu queria ficar por aqui. O pessoal virou e disse: 'Olha, então, você vai perder o cargo.' Eu disse: 'Eu nasci pelado...' Aí é que vem a vantagem daquele problema que eu falei da gratificação de função antes, tá?. A gratificação de função na Embratel era ínfima. Muita gente pelo meio do caminho brigava pra aumentar 'Não, porque a responsabilidade do cara é muito grande, tem que pagar a gratificação dele...' Mas essa gratificação pequena dava duas vantagens. Primeiro lugar: só subia quem queria assumir a responsabilidade. O camarada não era atraído pela grana na gratificação de função. Segundo lugar: ele não se tornava subordinado de ninguém, não. Quer me tirar da chefia, me tira, eu não vou morrer de fome por causa disso. A gratificação de função não passava a ser quarenta, cinquenta por cento do salário, não. Era uns três a cinco por cento. Perder aquilo não matava ninguém. E isso era associado a uma coisa mais séria ainda que era um processo de disciplina que o militar criou, que era espetacular. Eu podia indicar o meu subordinado direto, mas quem nomeia o meu subordinado era a minha chefia. Eu não posso nem nomear nem destituir o meu subordinado. Ou seja: isso tirava aquela...aquela característica do comportamento de capacho,

que o cara que tem que se abaixar, senão o chefe não pisa. Era o contrário. O chefe tinha que tomar muito cuidado com ele porque, senão, ele podia conversar com o chefe do chefe, e o chefe tomar um puxão. Então esse conceito do militar que foi colocado, de responsabilidade, de seriedade, graças a Deus deu oportunidade da Embratel ser o que foi. O conceito que eu tenho desse indivíduo, o embratelino, quer dizer, aquele cara que entrou e permanece dentro da empresa, era duma pessoa que ao chegar na empresa recebia o manual do empregado. Ele já recebia, quando chegava na empresa, quais eram os seus direitos, quais eram os seus deveres. Ele tinha um verdadeiro banho de humildade porque não tinha nas chefias da empresa nenhum cara que ficasse, é...que tivesse ligado à atividade que ficasse fora da atividade atrás da mesa. Entrava na atividade, participava da atividade, ia até a atividade, exercia também aquele direito à atividade. E a justiça que era semeada dentro da empresa, a partir de um processo de avaliação do empregado... O empregado podia discordar do seu processo de avaliação e um processo de promoção que era discutido e bastante, é...é... debatido até se chegar a uma conclusão, podia não ser o que a gente gostaria que fosse, mas era sempre dentro da maior justiça possível, era um debate aberto. Antes da Embratel chegar a esse ponto, de nós termos, é...pelos anos oitenta para a frente... A Embratel, dentro daquele princípio anterior, cuidava do empregado com um carinho, com uma dedicação, que um empregado doente se via amparado totalmente pela empresa, era visitado em casa, se a família precisava de alguma coisa, se não precisava de alguma coisa... O empregado acidentado fora, tinha um suporte moral e espiritual do grupo da empresa junto com o empregado. Ele não ficava a pé, largado aí por conta do seu plano de saúde ou lá o que seja, não. Era tão profunda essa responsabilidade com o empregado que, numa vez aconteceu o seguinte: passou a notícia 'A tabela salarial da Embratel está sendo corrigida.' E todo mundo perguntava: 'O que é que houve? Por que é que está corrigindo?' Eu estava em Curitiba quando eu liguei pra São Paulo e perguntei pro Barrabas, que era o superintendente: 'O que é que levou o pessoal a movimentar essa tabela de correção, a correção da tabela salarial da Embratel?' O Barrabas disse: 'Não, a análise do Departamento Pessoal entendeu que os empregados da Embratel estão ficando pra trás no mercado de trabalho. A Embratel sendo uma empresa de ponta, de primeira linha, seus empregados têm que estar na cabeça da remuneração.' Bom, você não precisava ter uma batalha sindical pra ganhar o seu aumento. O salário da gente vinha sendo aumentado justamente, corretamente e ninguém ficou milionário com aquele salário não, mas também ninguém passou necessidade. A criação da Telos transferiu pro empregado o conceito de como a empresa se preocupava com ele, dividindo a contribuição da empresa com a contribuição do empregado com a mesma força, com a mesma tenacidade, com a mesma responsabilidade... E, hoje, nos dá a alegria de poder virar e dizer: 'Estou aposentado e não estou passando necessidade.' Se não tivesse essa instituição da Telos naquela época os planos de aposentadoria não existiam, com exceção de Capemi e coisas dessa natureza, a gente estava péssimo. Se não tivesse o pensamento da diretoria com a Embratel, em instituir uma situação em que os seus empregados pudessem ficar protegidos... É interessante que quando passou por aqui uma teoria japonesa chamada Teoria Z das empresas do Japão, que todo mundo ficou extremamente emocionado, com aquela Teoria Z. Porque o empregado, quando entra numa empresa do Japão, se ele não fizer besteira, se ele não chutar o balde, se ele não for incompetente, se ele não for desonesto, ele pode ficar sereno que ele está seguro, ele vai trabalhar com responsabilidade até a sua aposentadoria. A Embratel fazia isso. Ele não chamava de Teoria Z, nem Y, nem coisa alguma. Quem estava na Embratel e era sério no trabalho, podia ter sossego que não ia receber um bilhete azul assim não. Para receber um bilhete azul, ele precisava ser advertido, punido, suspenso, ia ter a oportunidade de passar por uma, é... reciclagem... Só saía quem estava a fim de sair mesmo, quem não merecia estar lá dentro. Olha, eu tenho a impressão que o status

hierárquico não era o que definia a característica do embratelino, não... Quanto ao processo da hierarquia, ela terminava de cima até embaixo. O que mudava um pouco a característica do embratelino era muito mais o sócio-político. O embratelino de sede...o embratelino de sede tinha uma visão de trabalho da sua atuação dentro de uma escala que ele pretendia subir até ascender à cúpula da empresa. Então, ele tinha não só... aqueles que tinham, evidentemente, ambição nessa área e tudo o mais... Ele tinha uma visão sócio-política séria porque ali, dentro da sede da empresa, a pressão política externa era extremamente potente, e as pessoas tinham que trabalhar, realmente, muito ligadas nos conceitos éticos e morais e na visão filosófica da empresa porque se ali rachasse, o resto desmontava. Então, o camarada na sede tinha um determinado comportamento. Nos distritos, a gente pode falar que nós éramos as comunidades rurais. Todo mundo conhece o prefeito, bate papo com o prefeito, conversa com o delegado, todo mundo de noite está no restaurante almoçando junto, jantando junto, ou seja, a .....a distensão do comportamento, da relação, era muito maior. O embratelino dos distritos...é...O motorista, o porteiro, passava, brincava com faxineiro do distrito, falava com o cara da chefia do distrito, o chefe do distrito passava pela oficina falava com os técnicos, brincava com os técnicos com um grau de liberdade que jamais se pôde pensar de um dirigente da sede passar lá no rodapé da sede e brincar com o pessoal. Na sede, os dirigentes tinham que ter uma visão como tem o comandante do navio dentro do navio, um semideus, está colocado no manual. Agora, esse semideus era idolatrado pelo resto da Empresa pelo que ele fazia de compromisso, o que ele cumpria de compromisso dele com o resto da Empresa. O doutor Gilson, eu lembro que na posse dele como presidente da empresa, não coube no auditório da Embratel, foi todo mundo para o auditório do DNER de improviso, de tanta gente que tinha dentro do auditório e o discurso dele foi colocada a filosofia da empresa. A filosofia da empresa é ela. A empresa trabalha pelo homem, o brasileiro em primeiro lugar e depois do brasileiro o empregado da Embratel, ou seja, a empresa trabalha pra a nação e depois da nação a empresa trabalha pro seu funcionário. A filosofia era de tal natureza que a clareza da colocação era a seguinte: todo o lucro da Embratel precisa ser reinvestido na democratização das telecomunicações, ou seja, a Embratel não foi feita para dar lucro a acionista, mesmo porque ela não tinha. Os acionistas eram todos estatais. O lucro da Embratel tem que ser reinvestido na democratização das empresas e não tem outro jeito de a empresa trabalhar e ter sucesso. Essa visão, ela tinha uma natureza que diferia daquela que passou a ter a partir do momento em que o faturamento da Embratel foi raspado de dentro da Embratel para fazer parte do bolo do Ministério da Fazenda. A partir do momento em que a Embratel faturava, aquele faturamento era recolhido e depois era devolvido em termos do orçamento a ser cumprido, a partir daí, a Embratel começou a ser travada na sua capacidade de se expandir e na sua capacidade de realizar. Mas a Embratel tinha uma importância tão grande nesse ponto, que inúmeros financiamentos internacionais a empresas de grupos de telecomunicações e outros totais Internacionalmente, não se pediu o aval do governo, pediu-se o aval da Embratel. A Embratel é que avalizava o investimento e, aí, ele era aceito. Tamanha era a moral que a empresa tinha no cumprimento das suas obrigações, na sua seriedade e na sua, é...é... saúde na área econômica e financeira. A falta de hábito ou costume de a gente olhar compromisso social, compromisso político como atividades materializadas, palpáveis, como aquela empresa que abre uma escola pública, aquela que cria um sistema de reflorestamento ou aquela outra que participa do asfalto de alguma região e tudo o mais, essa visão quase patrimonial da contribuição pra...de uma empresa para a sociedade, para o Estado, ela precisa ser expandida, precisa ser ampliada, para aquilo o que é intangível. E o intangível, às vezes, é muito mais importante e duradouro do que o tangível. Porque algo que se constrói, uma ponte, uma escola, pode desmoronar, pode cair. Ela pode ser, é... privatizada, pode ser cedida, pode ser, inclusive, utilizada de forma indevida, e

uma série de outras ações. A Embratel tinha uma atitude que era dentro dela tão natural, que pouca gente se deu conta do que se estava fazendo em termos de Brasil. Ou seja, a Embratel tinha por objetivo democratizar as telecomunicações, ou seja, eu não vou buscar a maximização dos lucros, eu vou buscar a democratização das telecomunicações. Evidentemente com limites porque a empresa não pode se tornar um mecenas escancarado e de repente quebrar... Ela vai embora. Mas dentro daquilo o que era possível, no equilíbrio comercial da empresa, levava-se a comunicação até onde a comunicação era necessária. Noutro ponto que é... todos esses pontos morais, eu acho que são extremamente importantes e contribuem para o social de uma forma muito intensa porque isso vai entrando no espírito dos embratelinos, que passam para os seus filhos, que, por sua vez, se Deus quiser, passarão para os seus netos e amigos, e companheiros e isso vai se estabelecendo. O conceito de que não adianta querer corromper o sistema da Embratel para receber um telex mais cedo, receber um canal de voz mais cedo, receber uma atuação desse jeito mais cedo... Não. O indivíduo, qualquer um, chegava na área comercial da empresa, solicitava o sistema, o serviço que ele queria, esse serviço era equacionado, era orçamentado, apresentado a ele o custo, se ele tivesse de acordo aquilo era colocado para ele sem passar à frente de ninguém, sem ser ultrapassado por quem quer que seja. Essa colocação era complementada por outras, do ponto de vista comercial e a Embratel criou aquela 'maximizinha' de 'Sua Excelência, o usuário', do comercial da Embratel chegar para o usuário e 'O senhor está gastando demais conosco. Tem uma forma de o senhor trabalhar, tão ágil quanto e mais barata. Se o senhor deixar de alugar tal tipo de serviço e passar usar a tal tipo de facilidade, o senhor vai conseguir ter o seu trabalho correndo do mesmo jeito, com a mesma segurança e o senhor vai pagar muito menos para a empresa.' Ou seja: isso que poderia ser considerado em muitos locais como um trabalho de traição, a empresa fazia isso e se orgulhava de fazer. 'Olha, o meu usuário precisa ser melhor atendido, com a melhor qualidade, com a melhor eficiência, ao menor custo possível.' Esse objetivo era fundamental e a gente caçava isso arduamente, ou seja, esses conceitos de que 'eu não quero enxugar o mercado, eu não estou aqui para me servir do mercado', esse conceito a Embratel colocou e a gente não vê muito normalmente hoje, não. Não é tão comum, não. Hoje em dia, se você quer reclamar seus direitos, vai no Procon. Naquela época, não tinha Procon. Procurava-se a Embratel e resolvia-se os problemas com bastante tranquilidade. Olha, é... nós temos uma afobação muito grande, a gente tem uma visão, às vezes, que eu considero um pouco limitada. Olha, dez anos num país não é nada. Uma década num país não é nada. O lutador de boxe quando soa gongo e ele vai sentar no banco pra descansar, o tempo que ele passa sentado no banco pra descansar não é tempo perdido. É um tempo em que ele recupera a força, faz uma análise do que foi, de como se comportou e projeta o seu comportamento no próximo round. Então, todo país tem que ter, dentro da sua estruturação, alguns processos de respiração, né? Ele tem sístole e tem diástole. Ele vai respirando e, aí, de vez em quando, ele tem que parar porque não é possível se fazer uma transição de um sistema fechado, ditatorial, que se embrulhou, que se atrapalhou ao longo do tempo. Não importa a gente discutir porque foi criado, porque não foi criado e tudo o mais, mas ele perdeu o rumo, ao longo do tempo, e passou por um processo democrático, aonde praticamente as lideranças eram as mesmas de antigamente. Aquelas lideranças, enquanto... enquanto nós não tivermos a incineração daquelas cabeças, a gente não começa a caminhar de novo. Ou seja, uma década é um tempo, e talvez fosse pouco, onde as lideranças... A gente vai ver que elas estão se perdendo no final de noventa. É que as lideranças daquela época começaram a se queimar, se queimar, se desgastar, é... começaram a aparecer novos líderes, que foram devidamente sufocados na década de setenta. Então, oitenta era uma dificuldade muito grande de renovação de lideranças políticas e tudo mais...Essa coisa... Não foi uma década perdida não. Foi uma década de descanso, de respiração,

ta? Olha, o dinamismo dela durante os anos oitenta não foi o mesmo. (Ela, a Embratel). A Embratel. Eu acho que o que começou a faltar nela foi oxigênio, exatamente pela forma de que o seu faturamento não mais lhe pertencia. Ela só podia investir naquilo que lhe era autorizado. Olha, nós tivemos uma dica pra investir nas telecomunicações da Argentina. Levamos a Embratel para dentro da Argentina. E tinha possibilidade e nos foi proibido. Nós tínhamos condições de participar de forma muito ativa das telecomunicações no Uruguai.