

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A GESTÃO E A MUDANÇA CULTURAL DA TELEMAR EM MINAS:  
UMA QUESTÃO DE ENGENHO**

OSCAR MARTINS RENNÓ

**Orientadora:**

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues

**Co-Orientadora:**

Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Belo Horizonte

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Rennó, Oscar Martins

A gestão e a mudança cultural da Telemar em Minas: uma questão de engenho/Oscar Martins Rennó.-- Belo Horizonte, 2007.

136 p. ; il. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC / Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Mestrado em Administração, 2007.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues.

1. Cultura Organizacional 2. Mudança cultural 3. Modelo de Gestão 4. Metáforas 5 Telecomunicações. I. Título

CDU: 658

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A GESTÃO E A MUDANÇA CULTURAL DA TELEMAR EM MINAS:  
UMA QUESTÃO DE ENGENHO

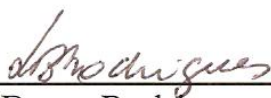
OSCAR MARTINS RENNÓ

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues  
Co-Orientadora: Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Dissertação a ser apresentada ao programa de Mestrado da Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC como requisito final para obtenção do Título de Mestre em Administração.

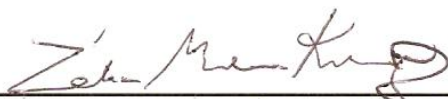
Belo Horizonte – MG

Dissertação intitulada "*A Gestão e a Mudança Cultural da Telemar em Minas: Uma Questão de Engenho*", de autoria do mestrando *Oscar Martins Rennó*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues - Universidade FUMEC  
(Orientadora)



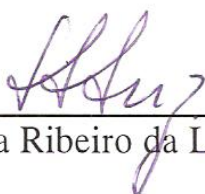
---

Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC



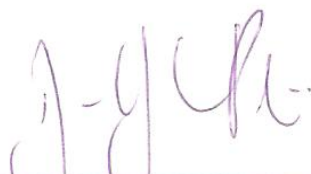
---

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC



---

Profa. Dra. Talita Ribeiro da Luz – Faculdade Novos Horizontes



---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

À minha esposa, Raquel, aos  
meus filhos, Tiago e Daniel e  
à minha mãe, Carmen, que  
tanta paciência tiveram,  
dedico este estudo.

## **Agradecimentos**

- À professora Suzana, minha orientadora, pela atenção e dedicação que me dispensou durante esse mestrado.
- À minha querida professora Zélia que, com muita boa vontade e dedicação, me socorreu em meus questionamentos, tanto em sala de aula como pessoalmente, sempre com muito carinho e amizade.
- Ao meu amigo e parceiro, professor Mário, que muito tem contribuído para o meu desenvolvimento como acadêmico.

## **Agradecimento especial**

Ao amigo e companheiro Antônio Lourenço Jr, que conheci durante esse mestrado na FUMEC, pela amizade e companheirismo. Em especial pelas boas horas que passamos em nosso escritório na Praça da PUC, onde discutíamos nossos trabalhos, falávamos de nossas dissertações, nossos artigos e discutíamos também sobre organizações, engenharia, telecomunicações, farmácia, filosofia, psicologia, antropologia e outras matérias, inclusive sobre metáforas, às quais me dediquei nessa dissertação.



## **Para quem necessita de provas:**

### **DEUS**

*O conceito de Deus é simplesmente uma função psicológica necessária, de natureza irracional, que absolutamente nada tem a ver com a questão da existência de Deus. O intelecto humano jamais encontrará uma resposta para esta questão. Muito menos pode haver prova da existência de Deus. A idéia de um ser todo-poderoso, divino, existe em toda parte. Quando não é consciente é inconsciente, porque o seu fundamento é arquétipo.*

*Por isso, acho mais sábio reconhecer conscientemente a idéia de Deus; caso contrário, outra coisa fica em seu lugar, em geral uma coisa sem importância ou uma asneira qualquer – invenção de consciências esclarecidas.*

Carl Gustav Jung

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Considerações preliminares .....	15
1.3 Objetivo Geral .....	19
1.4 Objetivos específicos .....	19
1.5 A importância da estratégia nos estudos sobre cultura organizacional .....	20
1.5.1 Os estudos de estratégias adotadas em gestão .....	20
1.5.2 Os estudos de metáforas como fonte de informação .....	22
1.6 A organização do trabalho .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Cultura Organizacional .....	25
2.2 Mudanças na cultura organizacional .....	27
2.3 O uso de metáforas na cultura organizacional .....	29
2.4 Os símbolos e o inconsciente coletivo .....	33
<b>3 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA .....</b>	<b>38</b>
3.1 O modelo de mudança cultural convencional .....	38
3.2 O modelo de mudança cultural dirigida .....	40
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
4.1 Os olhos do observador .....	43
4.2 Metodologia e estratégia de ação .....	43
4.3 O estudo de caso .....	47
4.4 O uso da análise do discurso .....	48
4.5 Organização das entrevistas .....	50
4.5.1 A entrevista .....	50
4.5.2 Aspecto sobre a entrevista .....	50
4.5.3 Confiança e segurança garantida ao entrevistado .....	51
4.5.4 O local das entrevistas .....	52
4.5.5 Relação dos entrevistados .....	53
4.5.6 Técnicas de suporte .....	57
4.6 Pesquisa documental .....	57
<b>5 PESQUISA DOCUMENTAL .....</b>	<b>59</b>
5.1 Um breve histórico da privatização .....	59
5.2 Sobre a pesquisa Documental .....	61
5.2.1 Visão Geral .....	61
5.2.2 A mensagem da administração .....	61
5.2.3 Mercado de Telecomunicações no Brasil .....	63
5.2.4 Reorganização societária .....	75
5.2.5 Sumário econômico .....	82
5.3 A relação com os empregados e com os acionistas .....	91
<b>6 FIGURAS DE LINGUAGEM .....</b>	<b>97</b>

6.1 Oxigenação: Somos todos gás carbono .....	98
6.2 Trocar a roda de um carro em movimento .....	99
6.3 O Facão Guarani .....	101
6.4 Os Tupinambás .....	106
<b>7 DEPOIMENTOS RELEVANTES .....</b>	<b>110</b>
7.1 Depoimento abordando etnocentrismo .....	110
7.2 Depoimento abordando competências essenciais .....	111
<b>8 MODELOS PROPOSTOS .....</b>	<b>113</b>
8.1 O modelo da Gestão Telemar – Minas .....	113
8.2 Ciclo de planejamento anual .....	114
8.3 O Modelo de Gestão numa visão metafórica .....	115
8.4 O ciclo de planejamento Anual numa visão metafórica .....	116
8.5 A terceira lei de Newton .....	117
<b>9 CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>118</b>
9.1 Conclusões sobre o estudo .....	118
9.2 Contribuições para a metodologia .....	119
9.3 Dificuldades e deficiências desse estudo .....	120
9.4 Sugestões para estudos posteriores .....	121
9.5 Implicações para as práticas gerenciais .....	121
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO II – carta de apresentação .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO III – Roteiro da entrevista .....</b>	<b>134</b>

## Lista de figuras

Figura 1 – Conceito de Símbolos e Metáforas .....	35
Figura 2 – Contexto interno da cultura organizacional .....	38
Figura 3 – Espiral de Deming.....	39
Figura 5 – Quanto ao sexo do entrevistado .....	55
Figura 8 – Principais Grupos de Telecomunicações do Brasil.....	64
Figura 9 – Penetração, receita e competição do setor.....	66
Figura 10 – Consolidação do mercado de telefonia móvel .....	68
Figura 11 – Destaques operacionais .....	70
Figura 12 – Oi consolida posição de liderança.....	72
Figura 13 – Destaques financeiros.....	74
Figura 14 – Nova política de distribuição de capital .....	76
Figura 15 – Simplificação da estrutura corporativa .....	77
Figura 16 – Composição das Ações Preferências.....	79
Figura 17 – Composição das Ações Preferências 2007.....	81
Figura 18 – Foco Financeiro.....	83
Figura 19 – Foco na Qualidade e Produtividade .....	85
Figura 20 – Composição acionária da Contax.....	87
Figura 21 – Foco em Crescimento e Inovação .....	88
Figura 22 – Foco em Mercado de Clientes.....	89
Figura 23 – Foco em Mercado de Capitais.....	90
Figura 24 – Número de empregados – apuração trimestral.....	92
Figura 25 – Oxigênio e o gás carbono .....	98
Figura 26 – Trocar pneu de um carro andando ou turbina de um jato voando.....	99
Figura 27 – Meu facão guarani.....	101
Figura 28 – Teodoro e Sampaio – Tavinho Moura e Murilo Antunes .....	103
Figura 29 –Tupinambás em ritual de antropofagia.....	106
Figura 30 – Os Tupinambás a serviço dos Brancos.....	107
Figura 31 – Modelo proposto de gestão .....	113
Figura 32 – Ciclo do planejamento anual.....	114
Figura 33 – Modelo proposto de gestão numa visão metafórica.....	115
Figura 34 – Ciclo do planejamento anual numa visão metafórica .....	116

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Relação dos entrevistados conforme ordem de citação .....	56
Tabela 2 – Número de empregados – 3º trimestre 2000 a 3º trimestre 2001 .....	93
Tabela 3 – Número de empregados – 4º trimestre 2004.....	94
Tabela 4 – Número de empregados – 1º trimestre 2005.....	94
Tabela 5 – Número de empregados – do 4º trimestre 2000 ao 4º trimestre 2001. ....	95

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso a respeito do processo de gestão promovendo profundas mudanças na cultura organizacional de uma empresa de telecomunicações, a Telemar em Minas Gerais analisada sobre o ângulo das metáforas. Trata-se de uma pesquisa de profundidade com um grupo heterogêneo composto por empregados, ex-empregados, e prestadores de serviço que já foram empregados mas trabalham atualmente para a organização em estudo. Foram utilizados recursos como entrevistas diretas com enfoque na análise de discurso para extrair essas metáforas e analisar os seus reais significados. As análises tiveram como suporte uma pesquisa documental realizada no site de relacionamento com investidores da organização. Encontrou-se, não um formato de modernidade, como se poderia esperar de uma organização que trabalha com alta tecnologia, mas um modelo retrógrado, que era utilizado pelas primeiras oligarquias brasileiras nos primórdios da história do Brasil. Esse modelo pode ser sintetizado pelo que foi expresso no título - A gestão e a mudança cultural da Telemar Minas: Uma questão de engenho.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança cultural. Modelo de gestão. Metáfora. Telecomunicações.

## **ABSTRACT**

This work is a study of the management process which made deep changes in the organizational culture of a telecommunication company in the State of Minas Gerais, known as TELEMAR. It was analysed from metaphorical angles and it demanded a deep research with a heterogeneous group compounded by employees, former employees and service purchasers, who were employees in the past and now are at service in a different work relation. Direct interviews focused in discourse analysis were used in order to extract the metaphors and its real meaning. The analysis had as material a documental research done in the relationship site with investors in the organization. As a result, an old model was found, like the ones practiced in the beginnings of the Brazilian history, not a modern model as it was expected from an organization that has worked with high technology. This model can be synthesized by the title of this work – The Management and the cultural change at Telemar Minas Gerais State: a question of device.

Key words: Organizational culture. Cultural Change. Metaphor. Management model. Telecommunication.

# 1 INTRODUÇÃO

## *1.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES*

Os estudos da Cultura Organizacional vêm ao encontro da necessidade de se entender as manifestações que, segundo Schein (1999), se posicionam dentro de um universo simbólico, restrito ao âmbito organizacional. Construídos a partir da reprodução das soluções organizacionais percebidas como adequadas e adotadas pela organização, dão sentido às relações do trabalho e da produção. Segundo Crnkovic (2003), as desigualdades, contradições e paradoxos encontrados na situação e no ambiente de trabalho fazem com que se torne cada vez mais difícil descobrir um sentido positivo para a atividade laboral e para as relações sociais de produção. Entretanto, quando o propósito é ir além do que é apresentado ou dito, aprofundar o estudo do mundo simbólico, citado por Schein (1999), abre uma janela para entender, pelo menos em parte, o que se encontra por trás das contradições e dos paradoxos referidos por Crnkovic (2003).

Para Lakoff e Johnson (2002), quando os atos perdem o rumo, ou quando são necessárias soluções para problemas de comunicação, as pessoas lançam mão de “histórias” (metáforas) para descrever o que está errado e o que precisa de concerto. O que parece simples, à primeira vista, e até engraçado, pode revelar-se como uma capciosa e nociva forma de comunicar.

O interesse do pesquisador pelo tema remonta a experiência vivenciada na organização em estudo e ao interesse em conhecer melhor e entender os fatos vivenciados através das figuras de linguagem que sempre estiveram presentes ao longo desse tempo.

As organizações em permanente transformação, em especial sob o ponto de vista da cultura organizacional, têm chamado a atenção dos pesquisadores em razão das modificações que elas acabam provocando na sociedade e pela velocidade em que essas mudanças têm ocorrido. O conceito de cultura ajuda a compreender melhor as situações organizacionais: os complexos, às vezes aparentemente incompreensíveis, e até, talvez, irracionais aspectos dos grupos e das organizações (SCHEIN, 1992). Aliado aos conceitos de cultura torna-se pertinente o entendimento das metáforas que, segundo Lakoff e Johnson (2002), evoluem em nossa cultura ou são impostas pelas pessoas que detêm o poder. Para eles, a metáfora é um mecanismo essencial da compreensão e tem pouco ou nada a ver com a realidade objetiva, se é que tal coisa existe. O nosso sistema conceptual é inerentemente metafórico, relativo a como



compreendemos o mundo, a como pensamos e agimos em termos metafóricos e o verdadeiro significado disso.

O objeto desse trabalho é um estudo de caso de uma organização do segmento de telecomunicações. De estatal detentora do monopólio e consolidada como uma empresa de engenharia passou para a categoria de empresa privatizada, prestadora de serviços e integrante de um consórcio de outras empresas, sofrendo, portanto, profundas transformações nas duas últimas décadas. Existem diversos estudos a respeito dessa transformação, podendo ser destacados os de Carrieri (2001); Rodrigues (2001, 2004, 2005) e Luz (2002). No entanto, esses estudos estão centrados na passagem da estatal para a iniciativa privada e não abordam as transformações ocorridas posteriormente a esse período, no que diz respeito à construção da nova identidade, objeto do presente estudo. Pretende-se, portanto, dar prosseguimento aos estudos sobre essa organização, focando agora, sob a perspectiva metafórica, as transformações culturais que ocorreram após o período de privatização. Essa nova abordagem se centrará na construção de um modelo metafórico de gestão, baseado nos novos processos adotados pela organização, após a privatização, e em seus reflexos na cultura da organização.

As abordagens clássicas e as atuais como as de Schein (1999), Hofstede (1980), Teixeira Júnior e Oliveira (2003), Rodrigues (2006), e tantas outras, trazem em seu bojo uma preocupação com as mudanças advindas de absorção, fusão ou privatização de organizações, que vai além de entender a cultura organizacional.

Os trabalhos de Schein (1999) e Aktouf (1994) apresentam os resultados do acompanhamento e análise dessas experiências. Foi por meio do estudo desses casos que certamente os autores conceberam suas teorias, ou puderam comprová-las. Quase a totalidade dos exemplos apresentados trata-se de ações de aquisições, fusões ou incorporações que não levaram em conta os aspectos da cultura organizacional e foram cercadas de atropelos. Alguns casos resultaram em fracassos. Na percepção de seus idealizadores, esses empreendimentos, aparentemente sem considerar o aspecto cultural, tinham tudo para serem coroados de sucesso.

Schein (1999) insiste em afirmar que a cultura é fortemente enraizada nas bases da organização, fundamentando as suas estratégias, e que a cultura não é somente sobre pessoas e como elas gerenciam. A cultura desenvolve-se no tempo, resgatando o cerne das organizações, a sua missão estratégica no mais elementar de suas bases estruturais. Se a

tentativa de mudar uma parte dessa cultura não for bem sucedida, a outra parte não irá responder como se esperava que acontecesse.

Portanto, mudar a cultura de uma organização não é um processo simples de se fazer e envolve grandes riscos. Não que se seja contra mudanças, mesmo porque, segundo Teixeira Júnior e Oliveira (2003), no atual ambiente turbulento, não há opção à mudança. Gradativamente, as organizações necessitam assumir uma postura pró-ativa em substituição à atitude reativa, o que levou Drucker (2002) a afirmar que mudar a cultura corporativa tornou-se o último modismo em administração. O problema é como mudar, a que velocidade, e quais as suas conseqüências.

Portanto, é importante estudar essas mudanças no contexto histórico das empresas que passaram por mudanças radicais, entender os processos a que são submetidas e, principalmente, os reflexos em sua cultura. Um exemplo de mudança radical na cultura organizacional são as fusões e aquisições, o que se refere perfeitamente à organização em estudo, que recentemente passou por um processo radical de aquisição, ou seja, um leilão público de desestatização, que foi além da simples transferência de propriedade – pública para privada – em razão da fusão de dezesseis empresas estatais em uma única empresa privada.

Para Vergara e Silva (2002), as fusões e aquisições representam um tipo de experiência de mudança que força os indivíduos a renunciarem ao seu passado e, então, a desconstruírem seus engajamentos precedentes em uma certa forma de trabalhar, em um certo estilo de relações sociais ou de práticas culturais. Além disso, esse tipo de mudança exige das pessoas a aprendizagem de novos modos de fazer (novos métodos e equipamentos) e novas formas de ligação (nova estrutura, nova cultura). A integração, nesse caso, é um processo de experimentação mais ou menos errático que depende das circunstâncias do nível de informação e de enquadramento fornecidos. Ela é constituída de uma variedade de ações difusas, cujos efeitos nem sempre são previsíveis ou controláveis.

Para Hofstede (1980), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ações, que são resultantes da aprendizagem contínua, desde a infância. Depois que esses padrões se instalam na mente do indivíduo, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, o que torna o processo de mudar a cultura organizacional muito complicado.

Segundo Freitas (1997), não é de se estranhar que muitos projetos de mudança cultural falhem, não apenas por serem de difícil implantação, mas pelo fato de não se traduzirem nas mesmas linguagens precisas e codificadas a que as organizações estão acostumadas a utilizar em outros projetos. A cultura se expressa de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, como um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise “matematizável” ou pragmática em relação aos objetivos e ao tempo em que elas devem ocorrer, mesmo quando a organização assume explicitamente a via repressiva.

Cameron e Quinn (1999) entendem que, apesar de reconhecerem na cultura elementos de diferenciação e fragmentação, consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambigüidade características do ambiente externo, conduzindo então a empresa na direção do sucesso.

Entretanto, segundo Carrieri (2001, p. 80), a organização não é um moto-contínuo capaz de criar cultura sozinha: é co-produtora, assim como o são as pessoas que nela trabalham. O que, para o autor, permite imaginar que essas transformações são materializadas com a participação, e quando não, com o apoio de parte significativa do conjunto dos seus elementos, possivelmente através de um processo cognitivo.

Para ser possível a uma organização obter resultados significativos em todos os campos, inclusive sucesso econômico-financeiro em curto, médio e, principalmente, em longo prazo, fazendo uso de um programa de médio e longo prazo de medidas radicais, certamente seria necessário um modelo organizacional elaborado com extremo cuidado, para transpor todos os obstáculos que teoricamente seriam impostos pela cultura existente.

Nos níveis mais profundos da cultura citados por Schein (1999), estão os fundamentos que norteiam o comportamento, em especial daqueles que conduzem as estratégias adotadas pela organização. Esses fundamentos, sob forma de planos e modelos, são preventivamente cercados de cuidados para evitar *vazamentos*, são guardados sob rigoroso sigilo e destruídos após sua execução para preservar o estrategista, numa tentativa de esconder para sempre as suas verdadeiras intenções. No plano das estratégias, isso faz sentido, uma vez que esses planos e modelos podem revelar não apenas segredos passados, mas o *modus operandi* do estrategista, ou seja, a sua forma de raciocinar, de reagir e de conduzir as suas ações. Deve-se evitar ao máximo que esse *modus operandi* seja de conhecimento da concorrência.

Portanto, como o acesso direto a esses modelos é impossível, haveria a necessidade de reconstruí-los recompondo as suas partes, relações e estruturas, identificando fragmentos e reflexos desses modelos nos documentos oficiais emitidos pela organização. Como esses planos e modelos teriam sido formulados para desmontar uma cultura existente, seria de se esperar uma reação, mesmo que sutil, escorregadia e parcial, conforme Freitas (1997) preconiza. Teríamos, portanto, elementos da cultura impregnados dessa reação.

As metáforas podem ser – e muitas vezes o são – utilizadas como um canal possível de expressão de reações indignadas. Seria necessário identificar quais metáforas surgiram durante o período estudado. Mas isso não é suficiente. É preciso ainda identificar que verdades elas representam e que mensagens estão querendo de fato transmitir com suas representações dúbias. Com todos esse elementos, devidamente montados à luz da razão, seria possível reconstruir o modelo de gestão e dar a ele uma visão metafórica que seja reflexo do modelo real. Por fim, resta uma questão: como representar metaforicamente o estilo da gestão e a estratégia adotada para promover a mudança cultural na Telemar – Minas após a privatização?

### ***1.3 OBJETIVO GERAL***

Esse trabalho tem como objetivo geral a reconstrução do modelo de gestão que espelhou a realidade cultural imposta pela alta direção, no âmbito da Regional da Telemar em Minas Gerais, aos seus colaboradores, no período pós-privatização. Essa reconstituição do modelo de gestão será feita por meio da análise da cultura da Telemar, tendo em vista as mudanças que ocorreram na empresa desde a sua constituição, e o seu passado como empresa estatal. Nessa análise, observar-se-á como essas mudanças têm sido percebidas e suas relações como manifestações culturais diversas, utilizando, como objeto de análise, as metáforas empregadas por gerentes e técnicos formadores de opinião.

### ***1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

1. Coletar e identificar as principais metáforas de cultura e de gestão da empresa pesquisada.
2. Associar as metáforas aos eventos que as produziram ao longo do tempo, em especial as surgidas após a privatização.

3. Coletar e analisar a documentação sobre desempenho e resultados financeiros disponibilizada pela organização.
4. Identificar, nesses documentos, elementos que possam dar sustentação às metáforas e suas interpretações.

### ***1.5 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NOS ESTUDOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL***

Há uma forte relação entre cultura e estratégia. Isto porque a estratégia funciona como uma ferramenta construtora ou remodeladora da cultura organizacional. Schein (1999), um dos principais expoentes dos estudos de cultura organizacional, afirma que a cultura é fortemente enraizada e fundamentada nas estratégias das organizações. Na visão de estrategistas como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia pode ser vista por diversos ângulos ou escolas. Pode ser um caminho por onde a organização trilha com sucesso ou pode ser planejamento de aonde a organização quer chegar. Esse ponto de vista é reforçado por Porter (2004), com sua definição de estratégia como uma posição no mercado, dentro de uma correlação de forças. Naturalmente, quando estudamos o caminho estratégico percorrido pela organização, estamos estudando também a cultura organizacional, porque são inseparáveis. Quando estudamos aonde queremos chegar e nos preparamos para isso, estamos promovendo um alinhamento do comportamento de todos os elementos da organização para atingir esse objetivo, seja ele um sonho, uma inspiração ou uma posição privilegiada no mercado. Mas isso só é possível acontecer quando intervirmos no comportamento das pessoas. Portanto, para atingirmos objetivos estratégicos, temos obrigatoriamente de modular e, às vezes, de reformular a cultura organizacional. Mas essas modulações, reformulações ou intervenções na cultura têm seus riscos. Por essa razão, é necessário estudar com cuidado essas estratégias adotadas, principalmente quando se trata de organizações que sofreram fortes mudanças estratégicas.

#### ***1.5.1 OS ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM GESTÃO***

Segundo Montgomery e Porter (1998), o embate visível entre empresas no mercado não é senão um pequeno fragmento da estratégia como um todo. Como um iceberg, a maior parte da estratégia está submersa e, portanto, escondida de nossa visão. A maior parte dela, porém, é intencionalmente invisível, abaixo da superfície onde o valor é criado, onde se evita a competição. Essa intencionalidade invisível, mesmo depois de algum tempo, quando a

organização segue outros caminhos, continua invisível porque, quando é exposta, mostra a outra face que o estrategista possui e procura negar, por conveniência, a todo custo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a autoridade concentra poder no alto da hierarquia, muitas vezes nas mãos dos responsáveis pelas estratégias existentes. A perícia concentra poder nas mãos de peritos mais graduados, não nos subalternos, que podem possuir as aptidões mais novas. Analogamente, a cultura tende a ser enraizada no passado, na tradição e, assim, pode atuar como um obstáculo às mudanças. Diante dessas resistências, a política pode funcionar como uma espécie de *mão invisível*<sup>1</sup> para promover as mudanças necessárias. Portanto, mesmo quando se consegue o acesso ao alto poder da hierarquia, isso não significa o acesso às verdadeiras intenções, o que exige um árduo trabalho investigativo para perceber os rastros quase invisíveis das ações delas decorrentes.

Segundo Machado da Silva e Nogueira (2001), na perspectiva de construção social da realidade, os relacionamentos diários na organização compõem o contexto onde os entendimentos podem ser construídos de modo a serem, ou não, convergentes. A formação dos grupos e os processos de liderança dependem da habilidade de se criar um senso compartilhado de realidade. Grupos coesos crescem em torno de entendimentos comuns; grupos fragmentados esposam visões de realidade múltiplas. Mudanças e estabilidade são duas facetas de uma mesma dimensão que estão intimamente ligadas à noção de arquétipos organizacionais: vinculação entre as estruturas e sistemas de uma organização com as idéias, crenças e valores subjacentes.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), às vezes nem os próprios responsáveis pelas estratégias de uma organização sabem explicar a sua origem. Esse autor exemplifica com uma declaração de um alto executivo da General Motors:

*Muitas vezes é difícil dizer quem decidiu uma coisa, quando, ou mesmo quem originou uma decisão. Frequentemente, não sei quando uma decisão é tomada na General Motors. Não me lembro de estar em uma reunião de um comitê quando as coisas foram votadas. Normalmente, alguém se limita a resumir uma posição em desenvolvimento. Os restantes, ou acenam em assentimento, ou declaram seus termos particulares de consenso. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 123).*

---

<sup>1</sup> A Mão invisível referenciada neste trabalho não tem a mesma conotação positiva da ação livre do mercado como foi cunhada, e originalmente imaginada por Adam Smith em 1776 (SMITH, 2008) nem tem também a mesma conotação da Mão Visível de Chandler (1977) que evolui o pensamento demonstrando o poder da gestão das grandes corporações americanas. Ao contrário da visão econômica de um mercado livre e sadio, funcionando de forma espontânea através de suas organizações, a mão invisível de Mintzberg tem a conotação negativa das ações de intenção duvidosa do ponto de vista ético nas ações dos estrategistas onde os fins justificam os meios.

Portanto, identificar estratégia de sucesso não é uma missão muito fácil e os resultados obtidos, frutos dessa investigação, podem não vir a traduzir com fidelidade os fatos ocorridos. Além do que elas podem estar descontínuas ou intencionalmente distorcidas. A competência do pesquisador, aliada ao seu conhecimento de como as relações se dão na organização em estudo, embora faça diferença na análise das informações obtida, exige um razoável esforço de sua parte. Mesmo assim, suas afirmações, por mais imperativas que sejam, permitem sempre certa dose de controvérsia.

Em que pesem as dificuldades, favorece e serve de guia o fato de existir um volume considerável de pesquisas sobre as transformações culturais ocorridas na organização em estudo, em razão da privatização do Sistema Telebrás, como as de Carrieri (2001) e a de Rodrigues e Luz (2004) que têm como foco a visão dos empregados e sindicalistas. Os trabalhos de Pires (1999), Pires e Das Dores (2000), Novais (2000), Borges (2002) focalizam quem promoveu as mudanças, no caso, o governo brasileiro.

### *1.5.2 OS ESTUDOS DE METÁFORAS COMO FONTE DE INFORMAÇÃO*

Segundo Lakoff e Johnson (2002), as metáforas são mecanismos baseados na compreensão, que unem razão e imaginação. Portanto, a verdade é relativa à compreensão, o que significa que não há um ponto de vista absoluto a partir do qual se possa obter verdades absolutas e objetivas sobre o mundo. Isso não significa que não existam verdades: significa apenas que a verdade é relativa ao nosso sistema conceitual, constantemente testado e fundamentado por nossas experiências e as de outros membros de nossa cultura em nossa interação diária com pessoas, e com o nosso ambiente físico e cultural. Lakoff e Johnson (2002) apresentam a metonímia (metáfora)<sup>2</sup> – da Pomba pelo Espírito Santo – no simbolismo cultural da teologia cristã ocidental com uma explicação contundente:

Existe uma razão pela qual a pomba é um símbolo de Espírito Santo. Esse símbolo – que é típico das metonímias – não é arbitrário: ele está fundamentado na concepção de pomba na cultura ocidental e na concepção do Espírito Santo na teologia cristã. Existe uma razão pela qual a pomba é símbolo do Espírito Santo, e não a galinha, o abutre ou o avestruz. A pomba é concebida como sendo bela, amável, gentil e, sobretudo, pacífica. Por ser uma ave, seu habitat é o céu que, metonimicamente, representa a eternidade, o habitat do Espírito Santo. A pomba é um pássaro que voa graciosamente, desliza silenciosamente e é usualmente vista saindo do céu e pousando sobre as pessoas.

---

<sup>2</sup> Tecnicamente, metonímia é uma figura de linguagem distinta da metáfora, mas o sentido é muito próximo ao que se quer demonstrar. Portanto será nesse contexto, entendido como tal. Metáfora e metonímia podem se sobrepor e se confundir.

Entretanto outra razão pode existir: os judeus, na época de Cristo, ofereciam animais em sacrifícios a Deus. A Bíblia cita, em várias passagens, o cordeiro como sendo o preferido de todos. O próprio Cristo se posiciona na figura de um cordeiro. Mas outras passagens mostram que esses cordeiros eram caros e somente poucos tinham acesso a eles para se alimentar, festejar ou ofertar a Deus. É possível identificar esse situação na parábola do filho pródigo. Portanto, cordeiros eram oferendas dos ricos. Aos pobres era permitido ofertar outros animais de menos valor comercial. Dentre eles, a pomba era a mais comum. Foi uma pomba que Nossa Senhora ofereceu a Deus no templo em Israel, na passagem da apresentação do Menino Jesus. A pomba vista como oferenda acessível ao pobre mostra um Espírito Santo também acessível a todos. O Espírito Santo revestido de pomba e o Cristo revestido de Cordeiro completam o imaginário da oferenda, de pobres e ricos, no altar judeu e no altar cristão.

Como vemos, temos duas interpretações absolutamente diferentes sobre um mesmo tema. Porém, ambas são aceitáveis e uma não invalida, necessariamente, a outra. Várias ainda poderiam co-existir sem necessariamente criar conflito de idéias. Poderíamos ainda introduzir outra interpretações aparentemente conflitantes ou mesmo opostas. A validade, no caso, dependeria do conhecimento, da experiência e da cultura do observador. O importante que Lakoff e Johnson (2002) nos observam é que as metáforas aparentemente contraditórias podem se misturar, sem nenhum dano.

## ***1.6 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO***

Este trabalho está organizado em nove capítulos. A Introdução trata de questões como a relevância do tema, a contextualização para situar o leitor com relação à questão da pesquisa que fundamenta os objetivos geral e específicos. Aborda também as limitações de quem faz pesquisa sobre temas tão complexos como estratégias organizacionais e sobre metáforas.

O referencial teórico abordado neste trabalho foi montado numa seqüência lógica para permitir ao leitor evoluir, a partir de uma posição bastante solidificada, ligando passo-a-passo cada item, até as abordagens contemporâneas. A cultura e a cultura organizacional estão interligadas e, conseqüentemente, afetam as mudanças que são exigidas hoje em uma organização. Tais mudanças são traduzidas por metáforas que, por sua vez, estão ligadas ao inconsciente individual e coletivo e aos seus símbolos.



Os modelos teóricos da pesquisa foram criados para que se possa entender como as mudanças ocorrem. O primeiro é a forma convencional, em que as mudanças acontecem por acréscimo de novas experiências, num processo de evolução natural; já o segundo modelo é a forma utilizada pelos estrategistas para promover transformações aceleradas, sob controle.

A metodologia aplicada utilizou uma seqüência de passos, que começa com uma visão geral sobre metodologia e estratégia de ação para, em seguida, abordar o caminho escolhido: o estudo de caso e a análise do discurso. A segunda parte da metodologia aborda os aspectos e organização das entrevistas.

A pesquisa documental permite uma visão geral sobre a organização estudada, apresentando a sua pujança econômica, seu resultados e, por fim, suas relações com os empregados e com os acionistas. Nessas relações é possível identificar o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chama de mão invisível.

No capítulo sobre as figuras de linguagem são abordadas as figuras de linguagem (metáforas) mais importantes do período e o seu significado na organização.

Durante a pesquisa surgiram dois depoimentos que foram relevantes na construção do modelo e no entendimento das metáforas, narrados de forma direta, sem rodeios, num desabafo carregado de emoção por parte dos entrevistados. O primeiro expressa o sentimento de segregação e perseguição existente na Telemar contra os antigos empregados da Telemig; no segundo, o desprezo que existe contra os valores mais importantes que esses empregados possuem, pondo em risco inclusive a própria operação dos sistemas de manutenção.

Por fim, são apresentados dois modelos: o convencional e o metafórico, ambos intimamente relacionados. Na ótica do autor, congregam todo o processo metafórico e resumem o conteúdo de todas as entrevistas.

Fechando o trabalho, são apresentadas as conclusões finais, as contribuições para a metodologia, bem como as dificuldades encontradas pelo pesquisador. Fazem-se também sugestões para estudos posteriores, uma vez que o tema e o formato com que foi apresentado permitem.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL***

Para Freitas (1997), o interesse pelo estudo das questões culturais no campo organizacional não é recente. Desde a primeira metade do século XX, já se mencionava a importância dos aspectos culturais na gestão de recursos humanos. Alguns conceitos como os de clima e grupos eram discutidos por psicólogos desde a década de trinta; no entanto, o conceito de cultura vem sendo usado apenas nas últimas décadas. Para Correa e Guimarães (2006), essas visões diferentes em torno de um mesmo tema fornecem alguns dos focos de análise que estão na base conceitual de muitos estudos atuais sobre cultura, seja no âmbito das organizações, seja no de países ou povos.

Segundo Oliveira e Siqueira (2005), houve uma revolução nos modos de pensar as organizações. As percepções mecanicistas que dominavam o gerenciamento científico da primeira metade do século XX foram afastadas, e uma nova escola de pensamento organizacional se desenvolveu nos dois lados do Atlântico. Nessa nova escola, as organizações passaram a serem vistas como culturas, em vez de apenas máquinas e equipamentos. Tanto a organização do trabalho como o trabalho de cada indivíduo, em suas funções específicas, passaram a serem vistos também pela ótica antropológica.

Segundo Rosa (2002), a base da organização é ser uma unidade social em que os objetivos organizacionais têm várias funções: entre elas, a fonte de legitimidade que justifica suas atividades, padrões para avaliar sua eficiência e rendimento, unidade de medida para verificar sua produtividade. Portanto, a razão de ser da organização é servir a esses objetivos.

Embora a Cultura Organizacional tenha surgido como termo acadêmico, a partir da década de oitenta, por meio de autores como Hofstede et al. (1980), as referências à cultura estão presentes nos mais antigos compêndios administrativos e relacionadas às organizações militares.

*A Arte da Guerra*, escrito no século IV a.C., por SUN TZU (2000), é um tratado de estratégia militar e vem sendo utilizado com muita frequência pelos meios não-acadêmicos, como referência para os estudos de estratégia empresarial. O seu conteúdo, independente do seu valor intrínseco para os estudos de gestão, apresenta um conjunto de crenças e valores dos generais (gestores) das organizações militares. Embora as regras de conduta impostas pelos

gerais aos seus comandados não pareçam estar citadas explicitamente como componentes da cultura organizacional de tais organizações, na verdade o são. Para Schein (1999), a cultura organizacional é o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções, que foram estabelecidas e descobertas, no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna. Por funcionarem suficientemente bem, foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas.

O termo “cultura” tem sido utilizado em muitas situações, com significados diversos, constituindo-se em objeto de estudos de diferentes áreas das Ciências Sociais. De acordo com Correa e Guimarães (2006), o termo derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. O seu uso refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, leis e rituais cotidianos, referindo-se principalmente ao grau de refinamento de tais sistemas de crenças e práticas.

De acordo com Correa e Guimarães (2006), a cultura é um conceito antropológico e sociológico, que comporta diferentes definições. Para alguns, é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais e, para outros, consiste na adaptação propriamente dita, ou seja, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Esses autores apontam ainda uma outra forma de ver a cultura como sendo parte do inconsciente humano, na forma de símbolos cujos significados forneceria a chave de uma comunidade humana.

Para Hofstede (1980), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ações, que são resultantes da aprendizagem contínua, desde a infância. Para o autor, depois que esses padrões se instalam na mente do indivíduo, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente. O autor faz uma analogia do processo de aquisição desses padrões com o processo de programação de computadores e, assim, utiliza o termo programação mental para identificá-lo. Os programas mentais variam tanto quanto os ambientes sociais onde são adquiridos. A programação mental de cada pessoa inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nas organizações e na comunidade e é usualmente designada pelo termo cultura. Esse autor faz distinção entre dois usos alternativos do termo cultura: um, no sentido restrito, referindo-se a “refinamento da mente” ou “civilização”, relacionado com artes, literatura e educação. O outro, no sentido mais amplo, baseado na Antropologia Social, engloba todos os padrões de pensamento, sentimentos e ações da programação mental.

Correa e Guimarães (2006) abordam, em seu estudo, o transculturalismo e a mudança organizacional. Esses autores entendem que cada sociedade possui uma cultura própria, de forma que os membros de uma dada sociedade comportam-se, em determinados aspectos, diferentemente dos membros de qualquer outra sociedade. Dessa forma, os autores acreditam que a cultura não se distribui de modo uniforme na sociedade. Neste sentido, cada grupo social seleciona e testa os modelos culturais em seu conjunto, em termos de benefício e bem-estar, passando a exigir uma abdicção da satisfação de vários impulsos individuais.

Nessa mesma linha de pensamento, Morgan (1996), ao analisar a cultura no campo organizacional, entende que raramente ela é uniforme. Da mesma forma que, em uma cultura, os indivíduos têm diferentes personalidades, embora compartilhem de muitas coisas comuns, no campo organizacional acontece o mesmo. As organizações são mini-sociedades, que possuem padrões distintos de cultura e sub-culturas.

## ***2.2 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL***

Para Padoveze e Benedicto (2003), a cultura organizacional é o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando que caminho ele seguirá ao se deparar com várias alternativas de ação.

Segundo Crnkovic (2003), para mudar uma organização é preciso alterar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. O problema, no entanto, não reside na necessidade ou não de mudanças, mas na forma como são implementadas, nos reflexos provocados por elas nas pessoas, na organização, nos clientes e na sociedade.

Segundo Ghoshal e Barros (2004), para se efetuarem mudanças radicais é importante ter em mente que as alterações de valores são uma questão complicada, uma vez que, necessariamente, ninguém muda ninguém dentro de uma organização, num passe de mágica, em razão de uma determinação ou procedimento. A liderança pode criar um contexto favorável, mas precisa levar em conta as crenças das pessoas e a cultura, de uma maneira geral, que também têm impacto sobre a gestão.

Para Padoveze e Benedicto (2003), a cultura empresarial sofre forte influência das crenças e dos valores dos gestores. Neste sentido, as empresas procuram desenvolver um sistema

próprio de valores. Enfim, desenvolvem sua própria cultura e, quando se trata de mudança, várias questões se destacam:

- A maioria das organizações muda em resposta às crises.
- As mudanças provocam alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores organizacionais.
- Um dos elementos-chave para este processo é a gestão das pessoas.
- Para haver mudanças é necessário romper com a inércia organizacional.

Não há divergência entre os autores que consideram a mudança cultural uma questão problemática e aqueles que a entendem como imprescindível na atualidade. Pelo contrário, há consenso. Hoje, o mundo exige das organizações, com uma frequência cada vez maior, que elas façam mudanças organizacionais, que são necessárias, vitais e, em geral, envolvem mudanças culturais. Mas mudar a cultura é também problemático e complexo, exigindo planejamento prévio e acompanhamento criterioso, para que os seus reflexos permaneçam dentro de limites administráveis.

Para Luz (2002), o fenômeno da reestruturação produtiva, tendo como pano de fundo o processo de globalização da economia e de internacionalização dos mercados, tem acarretado mudanças acentuadas no mercado de trabalho. Isso tem levando as empresas a várias modalidades de ajustes, alguns dos quais não permanecem porque se esgotam ou não são aplicados adequadamente; outros, porque demandam a rotatividade do pessoal nas empresas, em consequência da introdução de sistemas de produção enxuta.

Ocorre que esses *sistemas de produção enxuta* são obtidos a partir de profundas transformações nos processos de informação. Tais sistemas, segundo Teixeira Júnior e Oliveira (2003), fazem com que as novas tecnologias da informação ajam sobre todos os domínios da atividade humana e possibilitem o estabelecimento de conexões infinitas entre diferentes domínios. Como os elementos e agentes de tais atividades, a tecnologia situa-se sob a perspectiva não só dos processos de informação, mas também sob sua relação com a atividade humana. Luz (2002) afirmou que o ambiente econômico, social e político dos anos oitenta foi dramaticamente transformado pelo processo de globalização econômica, iniciado há séculos, mas intensificado a partir daquela década. As mudanças que ocorriam, na década de 90, não eram meras tendências, mas transformações radicais, guiadas pela globalização dos mercados, pela integração da informática com a tecnologia de telecomunicações, a fibra ótica

e os satélites, permitindo a ligação do mundo todo. Esse quadro de transformações prossegue até hoje.

Para Cherques (2006), a revolução desencadeada pelas tecnologias da informação e da comunicação, nos anos que antecederam a virada do milênio, foi um fenômeno cujas conseqüências ainda estão por ser avaliadas. A revolução tecnológica provocou uma mudança radical na forma e na intensidade das relações inter e intra-organizacionais. Uma série de práticas administrativas perdeu validade e sentido. Outras foram criadas. Ativos antes cobiçados deixaram de ter valor. Outros foram alçados aos mais altos níveis das prioridades estratégicas. Os padrões e as circunstâncias do trabalho foram completamente alterados. Habilidades e conhecimentos, espaços e relacionamentos caíram em desuso: foram substituídos da noite para o dia. E ainda, em complemento, o autor afirma que os efeitos dessa revolução, sobre o trabalhador e a vida no trabalho, se desdobram em vários sentidos.

Há, portanto, uma relação entre o ambiente em que a organização está inserida, as novas tecnologias entrantes, os gestores da organização e a cultura organizacional. Embora a cultura organizacional molde as ações dos gestores, eventualmente o ambiente e as novas tecnologias exigem que os gestores façam mudanças na cultura organizacional. Isso, necessariamente, não se constitui num paradoxo e, sim, num permanente movimento de transformações que caracteriza a atualidade. Por isso, é preciso estar permanentemente atento a essas mudanças nas organizações, o que reforça a importância do presente estudo.

### ***2.3 O USO DE METÁFORAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL***

Segundo Carrieri (2001), o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. Nessa perspectiva, a cultura se caracteriza como um processo historicamente construído pela interação desses indivíduos, cujos valores são bastante variados. A instabilidade geral que impera no mundo, hoje, as múltiplas diversidades que aparecem entre as pessoas e a transformação enorme do ambiente, da organização e dos grupos, tudo isso torna impossível estudar cultura sobre um enfoque único, coeso e coerente.

Em resumo, a fragmentação possibilita entendermos a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações e nos grupos. Essa perspectiva, por sua vez, evidencia as ambigüidades. Os discursos gerados pela racionalidade

das estratégias políticas e decisões gerenciais são muitas vezes contrapostos por estórias, às vezes recheadas de humor ou de críticas que, criadas por grupos que fazem oposição ou resistência ao poder dos grupos mandatários, se expressam como forma de desabafo ou enfrentamento velado.

Para Carrieri (2001), na abordagem mais instrumental, denominada Perspectiva da Integração, a cultura é gerencialmente centrada e parte da idéia de que pode ser criada, mantida e perpetuada pelos gerentes, líderes e fundadores. Nesse sentido, a cultura é vista como uma variável passível de manipulação para promover consenso, dar clareza e, principalmente, manter as pessoas unidas e até conformadas. Nos discursos organizacionais, aparece sempre o uso de analogias e metáforas com o objetivo de abstrair e procurar similaridades no cotidiano da vida e do desejo mais íntimo das pessoas, a fim de favorecer o melhor desempenho delas e sua maior dedicação à organização.

Segundo Edward (1986), Aristóteles acreditava que o discurso ideal seria o resultado de uma mistura bem proporcionada da linguagem própria e a linguagem figurada. A mensagem constituída unicamente por palavras comuns resultaria num discurso inepto, banal e uniforme demais, inteiramente previsível porque cheio de lugares comuns, e, assim, tedioso e aborrecido. Expressa, mediante o emprego de expressões raras, de termos ou construções difíceis, ou só de figuras, a mensagem pareceria preciosista, ou se tornaria um discurso enigmático.

Segundo Almeida (2005), da Antiguidade Clássica até meados do século XX, a metáfora era vista exclusivamente como figura de linguagem que servia ao embelezamento dos textos e discursos. De acordo com essa visão, que tem suas raízes no pensamento aristotélico, ela teria as funções de auxiliar na persuasão, quando analisada sob a ótica da retórica, e de criar efeitos estéticos agradáveis, quando observada a partir da perspectiva poética. De qualquer forma, ela sempre se apresentava como linguagem figurada, associada à imaginação, e em oposição ao que seria a linguagem das verdades científicas e filosóficas: a literal. Assim, considerava-se indesejável o uso de metáforas nos discursos científicos e filosóficos, já que apenas a linguagem literal seria adequada à busca por tais verdades.

Em conformidade com Ricoeur (2000), o emprego literário das palavras, seja ela uma metáfora ou não, consiste precisamente num jogo de possibilidades interpretativas residentes no todo da enunciação. Eis porque o sentido das palavras deve ser cada vez adivinhado, sem

que jamais se possa fundá-lo numa estabilidade adquirida. A frase não é um mosaico, mas um organismo. Interpretar uma palavra é inventar uma constelação idêntica em que cada palavra recebe o apoio de todas as outras e, gradualmente, tira benefício da familiaridade com a língua inteira. Isso envolve todos os aspectos da cultura na qual essa língua está embebida.

Para Nonaka e Takeuchi, apud Lourenço (2004) uma metáfora ou analogia é uma maneira de fazer com que indivíduos fundamentados em contextos diferentes e com diferentes experiências compreendam algo intuitivamente através do uso da imaginação e dos símbolos.

Ricoeur (2000) afirma que uma metáfora possui dois sentidos. Um, que se denomina sentido próprio, é o do enunciado, que apenas recorre às significâncias lexicais registradas de uma palavra, que constituem sua designação. O outro sentido, o figurado, não é um sentido desviado das palavras, mas o sentido de um enunciado inteiro, que resulta da atribuição, ao tema privilegiado, de valores conotativos do modificador. Portanto, caso se continue a falar em sentido figurado das palavras, trata-se apenas de significações inteiramente contextuais, de uma *significação emergente* que existe somente aqui e agora. Não há metáforas no dicionário, ela não existe senão no discurso. Nesse sentido, a atribuição metafórica revela, melhor que qualquer outro emprego da linguagem, o que é uma palavra viva, que constitui por excelência uma *instância de discurso*.

A partir da década de 70, os pressupostos científicos e filosóficos do objetivismo passam a ser questionados. Começa-se a perceber a realidade como um construto social que se apóia em larga medida nos discursos que sobre ela são proferidos. Assim a linguagem não mais representa meramente a realidade, mas também a constrói. A oposição entre linguagem literal e metáfora começa a perder força. Para Almeida (2005), a linguagem figurada não é mais vista como mero ornamento, já que as imagens evocadas por ela fazem parte dos conceitos verbalizados. Se a metáfora apresenta um determinado domínio sobre o outro, não temos aí uma mera comparação, mas sim a criação uma maneira de compreender o primeiro, que transfere para ela características do segundo, as quais passam a ser elementos constitutivos da nossa visão sobre aquele assunto.

Embora, segundo Lakoff e Johnson (2002), as metáforas não nos levem a uma única imagem concreta e consistente, elas são, todavia, coerentes e encaixam-se quando há implicações, embora o inverso não seja verdadeiro. As metáforas são comuns a nossas experiências



concretas, nitidamente delineadas, e permitem-nos construir conceitos altamente abstratos e elaborados.

Vergara (2005) distingue com perfeição as metáforas e analogias, que por vezes se misturam. Para a autora, analogias são comparações entre dois conceitos diferentes por meio da descrição de um elemento e outro e ocorrem no plano concreto. Metáfora, por sua vez, é uma figura de linguagem que, valendo-se da comparação entre dois conceitos diferentes, tem como objetivo formar outros. No entendimento popular, o touro é um animal muito forte. Quando dizemos que alguém é um touro estamos, por analogia, dizendo que essa pessoa é forte (como um touro). É uma comparação direta entre os dois elementos reais, cujo ponto comum é força física. Já o vírus de computador é uma metáfora em que somos levados a uma comparação que só é possível no nível imaginário. Essa comparação se faz em várias etapas. A primeira é a comparação entre o organismo humano e o computador; em seguida, entre o perfeito funcionamento do programa operacional do computador e a saúde do corpo humano; por fim, num nível imaginário, entre o ataque de um programa pirata (outra metáfora) ao programa operacional do computador. Essa metáfora é tão rica que nos remete ainda à comparação da doença virótica com as falhas provocadas no sistema operacional pelo vírus de computador. A complexidade e riqueza da metáfora do vírus de computador não impedem o seu objetivo funcional, sua simplicidade e sua clareza. Mais do que isso, essa metáfora consegue sintetizar questões tecnológicas de alta complexidade num nível popular de entendimento, como provavelmente queriam os seus criadores. A criação dessas metáforas provavelmente surgiu espontaneamente, vindas do inconsciente coletivo dos seus criadores. Certamente, como quase todas as metáforas, essa “idéia” não foi fruto de um projeto racional e sim de uma inspiração. Alguém falou e todos que ouviram adotaram de imediato. Ao final, ninguém lembra ou sabe quem, exatamente, falou primeiro, já que de alguma forma a idéia povoava o cérebro de todos.

O criador da metáfora não é uma pessoa física facilmente identificável, a quem possamos apontar com o dedo e falar o nome, mas um grupo de pessoas que, por razões diversas, experimentam o mesmo tipo de pressão ou situação, de forma a buscar coletivamente uma saída, que também é coletiva. É como uma bolha mental coletiva (metáfora) na momento em que é perfurada por uma agulha (ou idéia): não importa onde exatamente acontece o furo (pessoa), toda a bolha se desfaz e todo o seu conteúdo vaza, rompendo integralmente a abóbada que a revestia. O fenômeno, portanto, é coletivo.

As atividades dos gestores são cercadas de muitos números, fatos e dados, que exigem um cuidado muito especial no momento em que eles necessitam transmitir suas preocupações, ordens e recomendações a um público formado por empregados não muito habituados com esse linguajar. Portanto, esses gestores fazem do uso das figuras das metáforas e das analogias uma constante em seus discursos. Neste caso, essas metáforas são resultado de uma ação intencional de um indivíduo, e não uma reação espontânea e coletiva como vimos anteriormente, e tem com objetivos expressos “dar um recado”, uma ordem ou um esclarecimento.

Segundo Schein (1984), para entendermos a cultura de uma organização necessariamente precisamos entender as suas representações simbólicas, incluindo as analogias e metáforas que estão associadas a ela. Nesse sentido, e para o estudo proposto, o uso de metáfora e analogia se apresenta como adequado e oportuno. Longe de ser um mero ornamento, o uso de metáfora, nesse trabalho, é uma operação cognitiva que tem a natureza conceitual fundamentada na compreensão dos fatos vividos pelos entrevistados, numa visão que vai além das palavras e caminha, no mundo das emoções e do imaginário, para resgatar o homem em sua integridade.

#### ***2.4 OS SÍMBOLOS E O INCONCIENTE COLETIVO***

Segundo Ricoeur (2000), para que o enunciado metafórico possa ter alguma pretensão à verdade, é preciso vencer a objeção de que ele é puramente ornamental. Essa estratégia de linguagem sugere não a unidade de discurso, no caso, as frases, mas a totalidade do discurso, a obra. A crítica a essa linguagem parece justamente consistir na constituição de um sentido que intercepta a referência e, no limite, anula a realidade. Ora, a crítica literária extrai aqui argumentos de uma análise puramente lingüística. Para abranger a totalidade dos fenômenos lingüísticos são necessários os seis fatores da comunicação – emissor, destinatário, código, mensagem, contato e contexto. A estrutura verbal de uma mensagem depende antes de tudo de uma função predominante, mas de modo algum exclusiva. Assim, ao emissor corresponde a função emotiva, ao destinatário a função conativa, ao contato a função fática, ao código, a função metalingüística, ao contexto, a função referencial. Por fim, a mensagem põe em evidência o código palpável dos signos, e aprofunda a dicotomia fundamental dos signos e dos objetos, diametralmente oposto a uma função referencial. A mensagem, portanto, é orientada para o contexto não-lingüístico.

Segundo Ricoeur (2000), a figura a seguir é um esquema que ele utilizou com o objetivo de dar a si próprio uma visão ordenada dos conceitos de um símbolo, sua aplicação literal e sua aplicação metafórica, de forma a auxiliá-lo a escrever a sua obra. Para ele, o esquema montado foi tão bom e o auxiliou tanto que ele resolveu incorporá-lo ao livro. A aplicação literal está dividida em orientação da referência, categoria de símbolos, extensão lógica e domínio de aplicação. O símbolo, então, remete-se à aplicação metafórica através de uma transferência de sentimento. Essa posse figurada da denotação metafórica se apresenta na forma de uma expressão.

É interessante observar que, no exemplo das múltiplas singularidades nulas, o autor nos apresenta a figura da pintura de um unicórnio. Este animal não existe no mundo real e só existe na imaginação. Como é um símbolo que não possui uma correspondência no mundo real, não pode ter múltipla singularidade. Isso nos leva a compreender que múltipla singularidade exige que exista um objeto do mundo real que possui uma correspondência no mundo simbólico e vice-versa. Se isso não ocorrer ela será nula (RICOEUR, 2000).

Conceitos de símbolos e metáforas e suas aplicações:

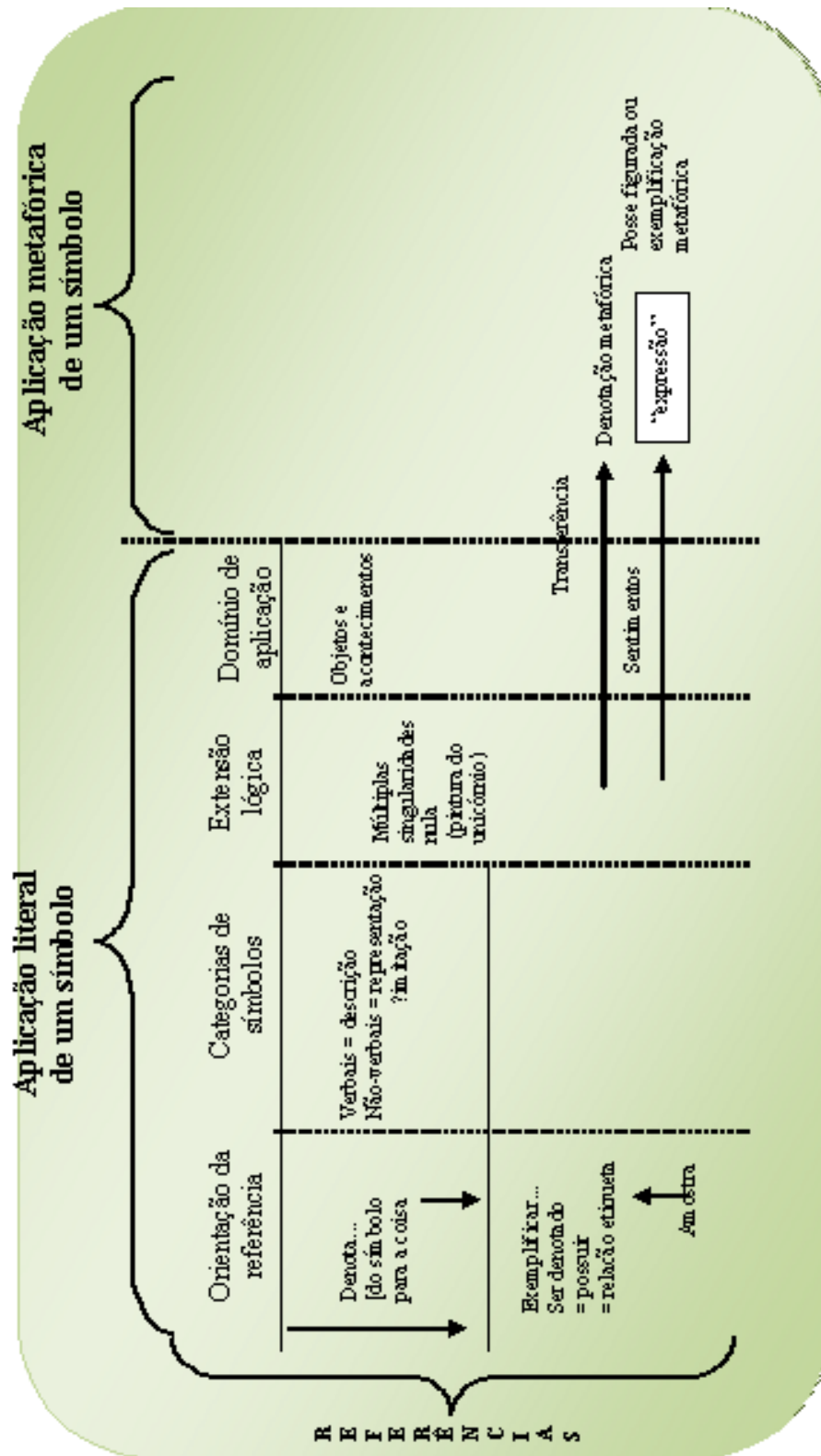


Figura 1 – Conceito de Símbolos e Metáforas  
Fonte: Ricoeut (2000)

Para Ricoeur (2000), a metáfora é uma aplicação insólita, isso é, a aplicação de uma etiqueta familiar, cujo uso tem, por consequência, um passado, a um objeto novo que, primeiramente, resiste, mas depois cede. Aplicar uma velha etiqueta de modo novo é ensinar novos caminhos a uma velha palavra. A metáfora é um idílio entre um predicado que tem passado e um objeto que tudo cede, protestando.

A passagem pela teoria dos modelos constitui a etapa decisiva do presente estudo. O argumento central é que a metáfora é, para a linguagem, como o modelo é para a ciência. O modelo é essencialmente um instrumento heurístico que visa, por meio da ficção, destruir uma interpretação inadequada e traçar um caminho para a interpretação mais adequada. Na linguagem de outros autores, segundo Ricoeur (2000), o modelo é um instrumento de redescoberta. O modelo pertence não à lógica da prova, mas à da descoberta. É necessário compreender que a lógica da descoberta não se reduz a uma psicologia da invenção sem interesse propriamente epistemológico, mas comporta um processo cognitivo, um método racional que tem seus próprios cânones e princípios. O modelo consiste em uma rede de enunciados: seu correspondente seria a metáfora continuada – a fábula, a alegoria. A *desdobabilidade sistêmica* do modelo tem o seu equivalente em uma rede metafórica e não em uma metáfora isolada.

Segundo Ricoeur (2000), o isomorfismo que constitui o *rationale* da imaginação no uso dos modelos, não encontra seu equivalente senão em um tipo de metáfora denominada arquétipo.<sup>3</sup> Essa denominação visa a dois aspectos próprios a certas metáforas: seu caráter *radical* e seu caráter *sistemático*, sendo esses dois aspectos solidários; as *root metaphors* são as mesmas que organizam as metáforas em rede. Por esses dois caracteres, o arquétipo tem uma existência menos local, menos pontual que a metáfora: ele cobre uma *área* de experiência ou de fatos.

Segundo Jung (1971), afora as recordações pessoais, existem em cada indivíduo as grandes imagens *primordiais*, ou seja, a aptidão hereditária da imaginação humana de ser como era nos primórdios. Essa hereditariedade explica o fenômeno, no fundo surpreendente, de alguns temas e motivos de lendas se repetirem no mundo inteiro e em formas idênticas. Exatamente as mesmas imagens e associações que conhecemos dos textos antigos. Isso não quer dizer, em absoluto, que as imagens sejam hereditárias: hereditária é apenas a capacidade de ter tais

---

<sup>3</sup> O autor esclarece que o arquétipo, cunhado por Max Black e citado por ele não é o mesmo a que Jung se referencia, preferindo inclusive usar em seu lugar o termo rede de metáforas.

imagens, o que é bem diferente. Trata-se de manifestações da camada mais profunda do inconsciente, onde jazem adormecidas as imagens humanas universais e originárias. Essas imagens ou motivos, Jung denominou arquétipos. Elas existiram efetivamente na história do espírito humano e foram ativadas durante milhares e milhares de anos. É uma prova que pode ser realmente fornecida sem maiores dificuldades. As religiões mais primitivas, nas regiões mais variadas do mundo, são fundadas nessa imagem. Há milênios, o cérebro humano está impregnado dessas idéias. Por isso, jaz no inconsciente de todos, à disposição de qualquer um. Apenas requer certas condições para vir à tona. Os arquétipos não são apenas impregnações de experiências típicas, incessantes, mas também se comportam empiricamente como forças ou tendências à repetição das mesmas experiências. Cada vez que aparece em sonho, na fantasia ou na vida, ele traz consigo uma influência específica ou uma força que lhe confere um efeito numinoso e fascinante ou que impele à ação.

Os dois arquétipos citados por Ricoeur (2000) e por Jung (1971) são entendimentos diferentes de um mesmo termo. Entretanto, possuem uma singularidade no mínimo interessante. De um lado, as construções inconscientes do ser (fonte); do outro, um conjunto de metáforas em rede (expressão do inconsciente). À medida que a fonte jorra, as metáforas encadeiam as histórias numa seqüência lógica. Podemos, portanto, entender os arquétipos, em nossa situação particular, numa visão ampliada englobando as duas percepções, como se fossem partes de um todo maior, que vai do inconsciente coletivo à sua expressão no formato de metáforas. Interpretar as metáforas é buscar o sentido mais profundo que está no inconsciente coletivo daquelas pessoas que as cunharam e que as mantêm vivas na organização.

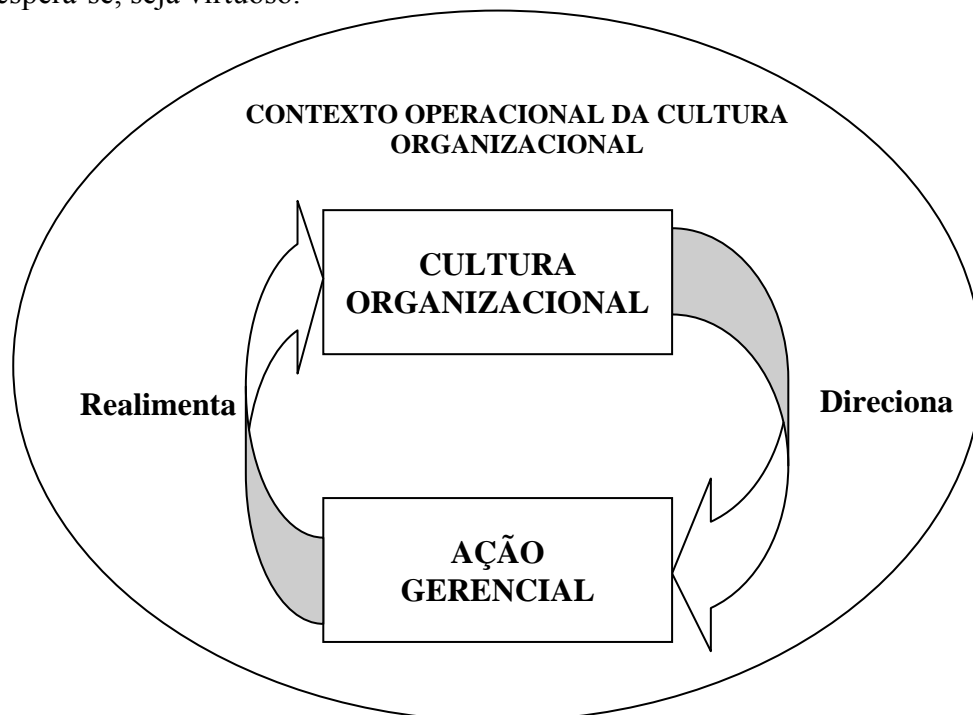
Segundo Jung (1971), através da ocupação ligada ao tratamento analítico, surgem experiências de natureza arquetípica à procura de expressão e forma. A experiência do arquétipo é freqüentemente guardada como segredo mais íntimo, visto que nos atinge no âmago. É uma espécie de experiência primordial do não-eu da alma, de um confronto interior, um verdadeiro desafio. É compreensível que se procure socorro em imagens paralelas; o acontecimento original poderá ser reinterpretado de acordo com imagens alheias com maior facilidade. Através de reinterpretações, a experiência original é substituída por imagens e palavras emprestadas de fontes aparentemente estranhas e por interpretações, idéias e formas que não nascem necessariamente no nosso chão e, sobretudo, não estão ligadas ao nosso coração, mas apenas à cabeça. E a cabeça nem mesmo é capaz de pensá-las claramente porque jamais as teria inventado.

### 3 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

#### 3.1 O MODELO DE MUDANÇA CULTURAL CONVENCIONAL

Para Fernandes e Machado-da-Silva (1999), o conceito de arquétipos organizacionais consiste em agrupamentos de estruturas prescritas e interações emergentes que recebem ordem ou coerência de um conjunto de idéias, valores e crenças, isto é, dos esquemas interpretativos. Quaisquer práticas que surgem em uma organização, tais como implantar plano de carreira, planejamento estratégico, círculos de controle de qualidade ou expandir-se internacionalmente, devem ser confrontadas com as crenças e valores prevalecentes para se efetivarem. Como consequência, dois tipos de mudança organizacional são possíveis: o ajustamento (ou mudança incremental) de estruturas e processos para alcançar uma coerência maior dentro de um mesmo arquétipo; e a reorientação (ou mudança estratégica), transformações estruturais ou sistêmicas que implicam em movimento de um arquétipo para outro.

No contexto operacional e convencional das organizações, a cultura organizacional direciona as ações gerenciais que, por sua vez, realimentam a cultura organizacional num círculo que, espera-se, seja virtuoso.

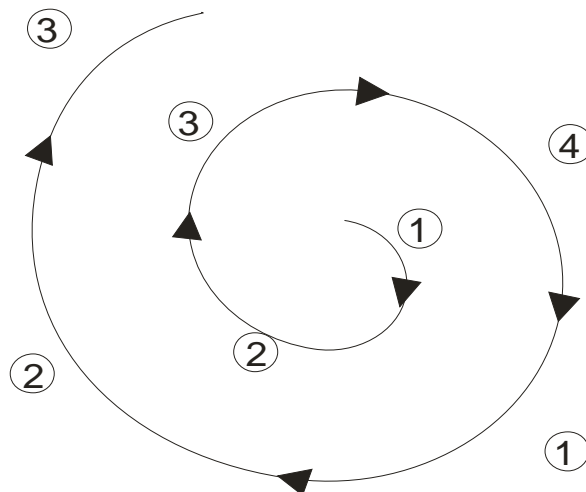


**Figura 2 – Contexto interno da cultura organizacional**

**Fonte: Autor baseado na visão de Schein (1999)**

Essa visão, segundo Schein (1999), parte do princípio que a cultura, como consequência das boas práticas de gestão, serve de espelho, registrando e realimentando as ações gerenciais, simplificando-as e dando-lhes padrão. Naturalmente, são ações já reconhecidas pela organização como ações de sucesso.

Esse processo é uma constante, mesmo que ocorra uma evolução no aprendizado, um avanço tecnológico, ou uma mudança estratégica. Nesse caso, ele perde a sua configuração circular, assumindo uma nova configuração, no formato de uma espiral. Como a cultura evolui, o retorno ao ponto inicial se dá em um novo patamar de conhecimento conforme propõe Deming (1990) em sua espiral de melhoria.



**Figura 3 – Espiral de Deming<sup>4</sup>**

**Fonte: Deming (1990)**

É de se imaginar, a princípio, que as ações rotineiras da organização assumem o formato circular, em que a cultura direciona a ação gerencial e essa, por sua vez, realimenta a cultura, caso nada seja acrescentado. Ocorrendo a introdução de novo conhecimento, este é capaz de efetuar alterações por acréscimo ou troca, de forma a alterar para novo patamar, assumindo aí o formato espiral, ou seja, de forma recursiva.

<sup>4</sup> A espiral de Deming é um clássico da Qualidade Total e tem como princípio as pessoas e as organizações que aprendem à medida que evoluem. Portanto se imaginarmos um ciclo anual de planejamento, a cada ano, ao cumprimos o fim de um ciclo e iniciarmos outro certamente estaremos com um ano de experiência acumulada a mais do que estávamos no ano anterior. Portanto estaremos em um patamar superior. Este modelo é conhecido na matemática como princípio da recursividade muito utilizado em informática onde a cada operação é acrescentado de um valor crescente. Um exemplo clássico de recursividade é a seqüência Fibonacci.



A recursividade é um processo que, segundo Machado e Crubellate (2006), utiliza os resultados de suas próprias operações como base para outras subseqüentes. Tais processos usam seus próprios resultados como entrada e, portanto, falar em recursividade é admitir que, na relação entre a organização e o ambiente, não há um foco causal privilegiado. Recursividade, porém, refere-se principalmente à dinâmica da relação entre organização e ambiente e sua natureza ontológica.

Como, então, ocorrem esses acréscimos ou trocas de procedimentos e processos dentro da cultura organizacional? De onde vêm essas propostas, por quem e como elas são introduzidas na organização de forma a processar essa transformação na cultura organizacional?

### 3.2 O MODELO DE MUDANÇA CULTURAL DIRIGIDA

No modelo proposto, conforme Luz (2002), essas transformações vêm do contexto externo, promovidas pelas mudanças ambientais do mundo globalizado, do avanço tecnológico e, principalmente, por interesse e imposição dos principais *stakeholders*. Essas transformações, segundo Carrieri (2001), são conduzidas pela alta direção em resposta às pressões sofridas por esse ambiente hostil à inércia.

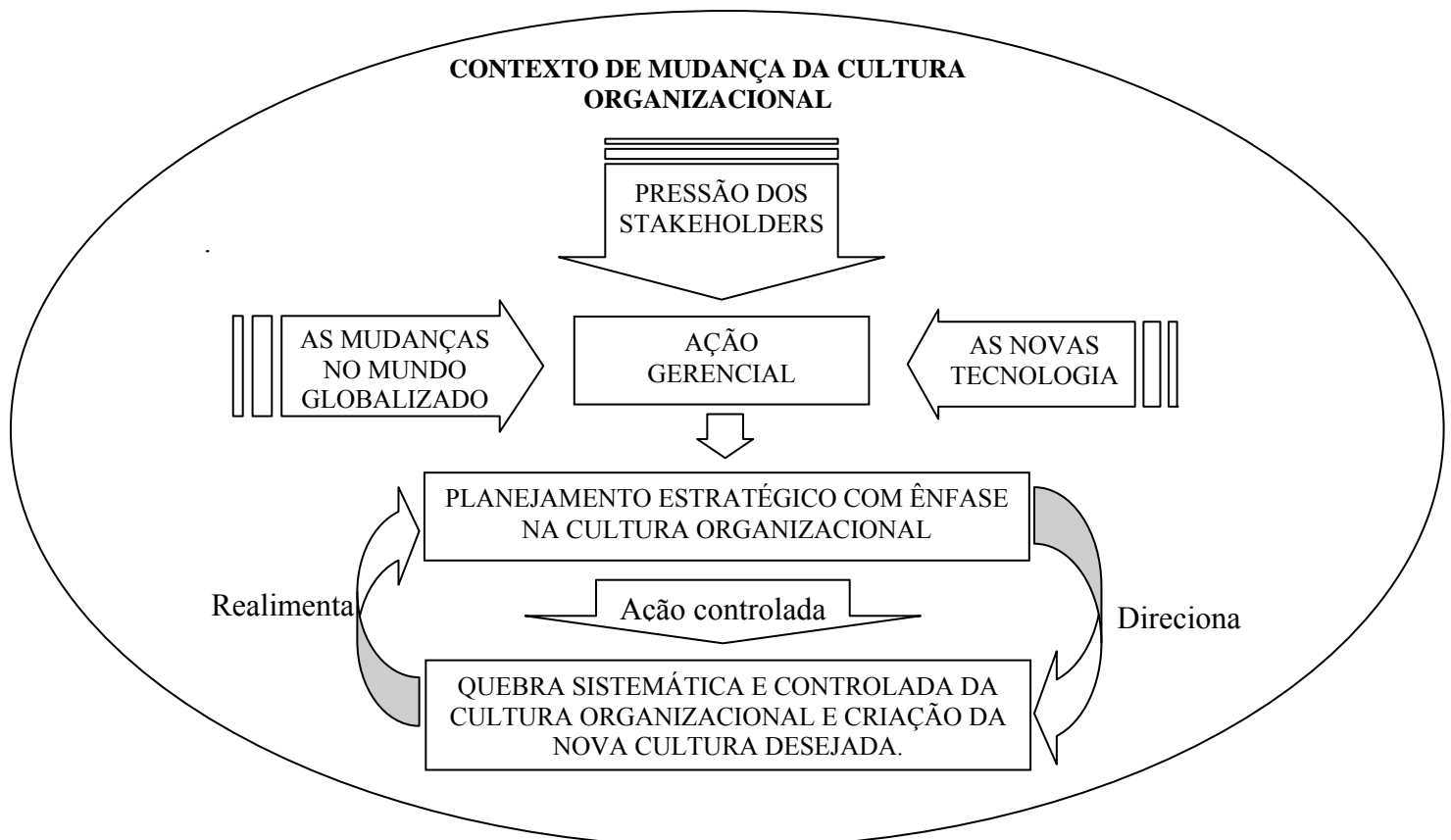


Figura 4 – Contexto de mudança da cultura organizacional

Fonte: Autor baseado na visão de Luz (2002), Carrier(2001)

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a cultura tende a ser enraizada no passado, na tradição e assim pode atuar como um obstáculo às mudanças. Diante dessas resistências, a política promove as mudanças necessárias.

Portanto, é a alta direção que, através de um cuidadoso planejamento estratégico, promove as mudanças na cultura organizacional. Essas mudanças são conduzidas por políticas que atuam de forma intencional e controlada, sem se explicitarem, caracterizando o que Mintzberg chamou de *mão invisível*. O cuidado com a quebra da cultura organizacional é tomado, conforme observa Schein (1999), e as mudanças são graduais e seus efeitos mensurados e avaliados, de forma a promover novo ciclo de transformação controlada.

Os modelos propostos vão ao encontro ao modelo de ciclo simples (*Single loop*) e do modelo de ciclo duplo (*double loop*) da aprendizagem organizacional, conforme referenciam Correa e Guimarães (2006).

No modelo de ciclo simples, os erros são identificados e corrigidos tendo como base o conhecimento adquirido no passado. Trata-se de soluções simples, o que resulta em repetição e manutenção da rotina. A evolução ocorre por acréscimo sedimentar das experiências recentes sobre as experiências passadas.

O modelo de ciclo duplo resulta em uma mudança de valores e na teoria de ação, bem como na estratégia e nos pressupostos organizacionais. Correa e Guimarães (2006) consideram que o mesmo é importante em situações de crise e desequilíbrio e, geralmente, tem efeitos de longo prazo e conseqüências em toda a organização. Não são acréscimos sedimentares, pelo contrário, são ações que normalmente provocam reboiços nas velhas experiências, descartando e, às vezes, substituindo algumas que eram tidas como de sucesso.

Essa política que atua de forma intencional e controlada, e que Mintzberg denominou de *mão invisível*, é portanto um segredo estratégico importante que a organização deve guardar para efetuar mudanças radicais. Questões como corte de pessoas e recursos, reestruturações, aquisições, vendas, fusões, etc. são conseqüências da sua aplicação. Desvendar e entender essa política é vital para entender a questão ética e moral que está por trás de suas intenções. Quem ganha com ela? Os acionistas? Os clientes e fornecedores, ou apenas alguns acionistas em prejuízo dos demais envolvidos? Dunfee e Donaldson (1999) alertam sobre a preocupação ética com a distribuição dos recursos no ambiente da organização, ao afirmar que as

organizações não têm o objetivo primário de atender aos *stakeholders* no seu conjunto. O objetivo é atender a um grupo de *stakeholder* em particular: os acionistas principais. Os demais *stakeholders* são, então, um meio e não um fim em si mesmo. Portanto, é pertinente a preocupação na preservação dos interesses dos demais *stakeholders*, inclusive dos interesses dos grupos minoritários de acionistas, os quais ficam, nessas oportunidades, desprovidos de informações a que têm direito e, portanto refém dos interesses de outrem.

Sabendo como se processam as mudanças radicais de forma controlada, suas particularidades e riscos, resta-nos saber como elas se processaram na Telemar. Identificado o modelo metafórico, chegaremos ao modelo real, conforme é o nosso objetivo nesse trabalho. Então, estaremos desvendando as verdadeiras intenções dos estrategistas da Telemar. Se assim desejarmos, e num trabalho futuro dermos prosseguimento à pesquisa, poderíamos ir além e chegar aos *stakeholders* que foram beneficiados e aos que foram prejudicados nesse processo.

## **4 METODOLOGIA**

### ***4.1 OS OLHOS DO OBSERVADOR***

A definição do método de uma pesquisa não é uma tarefa difícil quando o objeto de pesquisa e o observador estão previamente definidos e conhecidos.

O objeto: a Telemar, em Minas Gerais, no período pós privatização.

O observador: um ex-colaborador que a ela dedicou toda sua vida profissional, tendo ingressado com dezoito anos na organização, em março de 1973, quando esta ainda se chamava Companhia Telefônica de Minas Gerais S/A. Viu nascer a Telemig e, como gerente de uma de suas unidades, a viu ser vendida em um leilão. Enfrentou a turbulência dos primeiros anos depois da privatização, sobrevivendo por meio da própria competência. Ao completar 50 anos de idade, deram-lhe de presente um novo colega: um jovem engenheiro, um aprendiz, a quem deveria ensinar o trabalho, sinalizando assim o que lhe aconteceria em aproximadamente seis meses. Quis o destino que esse jovem tivesse o mesmo nome de seu filho e se tivesse formado na mesma escola em que o filho estava ainda estudando. Thiago Zago tornou-se um filho para ele.

Uma necessidade e um desafio: Manter a distância e clarividência necessária para não se envolver emocionalmente, desqualificando o trabalho científico e, ao mesmo tempo, utilizar o conhecimento acumulado sobre a organização e sobre as pessoas entrevistadas para se obter o máximo rendimento e profundidade possível.

### ***4.2 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO***

Segundo Chizzotti (2005), o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um ou de vários casos. Yin (2005) sugere que, quando se está em busca de respostas do tipo “como” e “porquê”, a estratégia preferida dos pesquisadores é o estudo de caso, utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Ainda de acordo com Yin, o poder diferenciador do estudo de caso está na sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Esta prática contribui para a validade de um estudo desta natureza.

Desta forma, o presente estudo utiliza duas fontes de evidências para se chegar aos objetivos propostos: análise documental e entrevista. A análise documental procura caracterizar o desempenho da organização no ponto de vista econômico-financeiro, mercadológico e acionário, produtividade e empregabilidade. Tais informações foram obtidas através dos dados publicados e disponibilizados aos acionistas.

O conhecimento das características intrínsecas da cultura de uma organização exige, segundo Schein (1984), conforme abordado anteriormente, um estudo cuidadoso, com profundidade, não sendo possível conhecer todos os seus níveis sem um criterioso processo de observação. Sem isso, corre-se o risco de tirar conclusões que não reflitam necessariamente a verdade.

Alguns autores consideram mais apropriada, para o estudo em questão, a pesquisa qualitativa que, segundo Chizzotti (2005), parte do pressuposto de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Isso, por ocorrer uma interdependência viva entre sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Embora inúmeros artigos recentes, publicados sobre cultura, tenham como base métodos quantitativos, isso ocorre, segundo Carrieri (2001), porque esses estudos desenvolvem dimensões comparativas entre culturas, procedimento que caracteriza um retorno a uma agenda retrógrada. Portanto, parecem caminhar epistemologicamente para trás, voltando ao modelo positivista/funcionalista, muito criticado nos anos oitenta. As pesquisas sobre cultura estariam, nesse caso, abandonando o estudo da realidade social e organizacional e voltando-se para pesquisas sobre clima organizacional, com o estudo do impacto dos sistemas organizacionais sobre grupos e indivíduos. Na visão desse autor, a pesquisa na área da cultura requer métodos qualitativos, ao passo que, para o estudo de clima, usam-se questionários fechados em pesquisas quantitativas. Enquanto cultura refere-se à identidade, valores, crenças etc., historicamente construídas na interação entre indivíduos, entre grupos, tanto na organização como na sociedade, clima refere-se a algo temporário, que pode ser controlado, limitado por aspectos ambientais. Para o autor, essas influências teóricas são diferentes, sendo uma influenciada pela antropologia e pela sociologia e até pela psicologia, enquanto a outra é somente influenciada pela psicologia.

A maioria dos trabalhos sobre cultura organizacional, tanto aqueles que tratam a cultura como alguma coisa que a organização “é”, quanto aqueles realizados por adeptos do paradigma de que a cultura é alguma coisa que a organização “tem” (SMIRCICH, 1983), consistem principalmente de estudos qualitativos que teriam forte componente subjetivo, não se

prestando à replicação e negligenciando os procedimentos apropriados de validação (SAFFOLD, 1988). Seriam, portanto, criticáveis quanto à objetividade, comparabilidade e possibilidade de generalização. Por outro lado, os estudos qualitativos teriam a vantagem de melhor apreender a cultura, vista como *gestalt*, permitindo graus de profundidade e empatia dificilmente obtidos através de *surveys* quantitativos.

Segundo Denison apud Carrieri (2001), os estudos de cunho quantitativo envolvem o mapeamento e o estudo de populações maiores e mais dispersas, facilitando, até certo ponto, a replicação e a confirmação dos resultados obtidos. Assim sendo, a maior vantagem do uso de técnicas de *survey* para estudar a cultura organizacional seria o fato de que esse tipo de técnica pode ser aplicado a várias organizações da mesma forma, fornecendo assim bases para comparações ou generalizações. Uma das desvantagens do método de *survey* seria o fato de que não existe proteção contra o excesso de generalização.

Hofstede (1980) define cultura organizacional como focada nas práticas, considerando os valores como oriundos da cultura nacional. Assim sendo, Hofstede (1980) e Schein (1992), dentro do modelo de cultura em *layers* ou camadas, concordaram com o fato de que os pressupostos, crenças e valores constituiriam os elementos mais profundos da cultura, enquanto que os artefatos tangíveis e os padrões de atividades e comportamentos seriam as manifestações externamente visíveis da cultura. Dentro dessa visão, os valores culturais afetariam, em grande parte, o comportamento individual.

Para Hofstede (1980), embora tradicionalmente a cultura organizacional tenha sido abordada através de estudos de caso, freqüentemente incluindo observação participante, tais métodos poderiam fornecer *insights* profundos, mas seriam subjetivos e não confiáveis no sentido de replicáveis (Hofstede, 1991; 2002). Hofstede (1990) considerou que o uso de *surveys* e os estudos de caso devem ser considerados como metodologias complementares. De acordo com este ponto de vista, Miles e Huberman (1994) alegaram que, para conhecer o mundo, tanto os números quanto as palavras seriam necessários. O uso de metodologias qualitativas e quantitativas permite a confirmação, ou a corroboração dos achados, ou dos *insights* obtidos com cada tipo de abordagem, minimizando também o conflito entre os defensores de cada linha epistemológica.

Pode-se conceber uma proposta de estudo baseada em um *design* de pesquisa que combine pesquisa fundamentalmente quantitativa com um procedimento exploratório qualitativo,

podendo, portanto, em certo sentido, ser chamada de parcialmente híbrida. Na abordagem híbrida, os pontos fortes de uma metodologia compensam os pontos fracos da outra e vice-versa. As metodologias híbridas são particularmente recomendadas para o estudo da cultura organizacional, já que podem incrementar o grau de percepção do pesquisador, o qual é mais limitado quando da utilização de somente um tipo de abordagem Malhotra (2001).

A pesquisa qualitativa de cunho exploratório tem por objetivo proporcionar conhecimento prévio e *insights* sobre características das organizações, discutir temas incluídos no questionário, de modo a ajustar o conteúdo da *survey* às particularidades das organizações em estudo, como insumo para ajudar na fase de interpretação dos dados quantitativos, e para identificar os indicadores de desempenho.

A escolha, portanto, da metodologia a ser utilizada em uma pesquisa sobre cultura organizacional está muito mais vinculada à intenção do pesquisador, àquilo que ele pretende obter como resultado de sua pesquisa. Nesse caso, a metodologia aplicada, seja ela quantitativa, qualitativa ou mista, vai muito além das correntes a favor ou contra determinado método, em benefício da visão maior da metodologia como ferramenta de trabalho, em que o importante é a escolha da ferramenta mais apropriada, e que melhor se adapte ao seu usuário, para obter o melhor resultado.

Dessa forma, a ferramenta escolhida nesse trabalho foi a pesquisa qualitativa, em razão do grau de profundidade a que se pretende chegar, buscando as percepções mais profunda dos entrevistados, num processo de empatia em que o pesquisador também se encontra envolvido.

De acordo com Mazzotti e Gewandznajder (1999), a pesquisa qualitativa tem como característica considerar o pesquisador como o principal instrumento de investigação e a necessidade de contato direto e prolongado com o campo, para poder captar os significados dos comportamentos observados, o que a torna recomendada para os estudos de cultura. O autor cita exemplos e situações em ela é especialmente recomendada:

- Descrever a complexidade de determinado problema;
- Analisar a interação de certas variáveis;
- Compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais;
- Contribuir no processo de mudança de determinado grupo;

- Possibilitar o entendimento em profundidade das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Dentro da pesquisa qualitativa, a opção pelas entrevistas individuais, não-diretivas, baseadas no discurso livre do entrevistado concorre positivamente para atender os objetivos do pesquisador. Segundo Chizzotti (2005), esse modelo de entrevista é originária de uma técnica psicoterapêutica, centrada no cliente e desenvolvida por Carl Rogers, que pressupõe que o informante é competente para: exprimir-se com clareza sobre questões da sua experiência; comunicar representações e análises suas, e prestar informações fidedignas; manifestar em seus atos o significado que têm no contexto em que eles se realizam, revelando tanto a singularidade quanto a historicidade dos atos, concepções e idéias. Ainda segundo Chizzotti (2005), a vantagem do contato imediato com questões relevantes pode aprofundar a significação dos fenômenos que se estuda.

### ***4.3 O ESTUDO DE CASO***

Em razão das características implícitas da pesquisa em questão, o estudo de caso se apresenta como a melhor opção. Isso porque, segundo Yin (2005), permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos e outros citados pelo autor. É importante observar que um estudo de caso não precisa conter uma interpretação completa ou acurada de eventos reais; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate.

Segundo Yin (2005), a essência de um estudo de caso, e a principal tendência em todos os seus tipos, é tentar estabelecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, um pesquisador, como na situação em análise, pode usar o método de estudo de caso quando, deliberadamente, quer lidar com condições contextuais.



A unidade de análise, objeto do estudo, é uma grande organização do setor de Telecomunicações, a Telemar, e o foco de seus estudos dentro do Estado de Minas Gerais, constituído, portanto, um estudo de caso único, conforme Yin (2005) preconiza.

Embora seja um estudo de caso e não precise conter uma interpretação completa ou acurada de eventos reais, uma vez que o seu propósito tenha sido estabelecer uma estrutura de discussão e debate, foi feita uma pesquisa meticulosa e, em seguida, uma análise de alta qualidade para dar confiabilidade e segurança aos resultados apresentados pela pesquisa, atendendo às orientações contidas em Yin (2005).

No âmbito do planejamento das entrevistas, de acordo com o preconizado por Yin (2005), foi feita uma seleção entre os indivíduos pertencentes à rede de relacionamento do pesquisador, para encontrar as pessoas mais adequadas que pudessem prestar depoimentos coerentes, e que tivessem ocupado posições hierárquicas suficientes para lhes permitir uma visão clara e inquestionável dos fatos, antes da coleta de dados.

Também atendendo as recomendações de Yin (2005), foi selecionada, para se ater aos propósitos de um estudo de caso, uma vintena de entrevistados, ou seja, 21 indivíduos. Três entrevistas foram descartadas porque os entrevistados não conseguiram fazer evoluir o tema, desviando o assunto com muita frequência para relatar apenas as suas dificuldades pessoais. Ao final, ficaram 18 entrevistas válidas.

#### ***4.4 O USO DA ANÁLISE DO DISCURSO***

Dentro do contexto a que se propõe esse trabalho, para a análise das entrevistas será utilizada a análise de discurso. Segundo Cappelle et al (2003) a análise de discurso tem se mostrado mais adequada para o trabalho com dados qualitativos, principalmente quando se trata de identificação de relações de poder por mecanismos de dominação escondidos sob a linguagem. A análise de discurso envolve a reflexão acerca das condições de produção dos textos analisados, os quais se situam em um contexto histórico-ideológico mais amplo. Essa análise deve buscar desvendar os mecanismos de dominação que se escondem sob a linguagem, não se tratando nem de uma teoria descritiva, nem explicativa. Tem o intuito de construir uma proposta crítica que problematize as formas de reflexão anteriormente estabelecidas.

Segundo Carrieri (2001), o tema “Cultura Organizacional” é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico. A diversidade cultural de qualquer organização, segundo Carrieri (2001), pode ser estudada, evidenciada e compreendida pelos discursos que permeiam a organização. A análise de discurso é um instrumento de pesquisa que permite investigar os textos escritos e a interação oral (formal e informal) que se processa nas organizações e entre pessoas. A análise de discurso possibilita examinar como as novas significações constituintes dos novos valores, da nova identidade, são articuladas no discurso de quem tem poder de decisão e repassadas para a organização como um todo. Os discursos desempenham um papel ativo na passagem do subjetivo para o objetivo, o que os torna rica fonte de conhecimento sobre fenômenos culturais na teoria das organizações.

A análise de discurso também foi fundamental para a análise crítica da documentação disponibilizada pela organização. Esses documentos, disponibilizados em princípio com o objetivo de atender à regulamentação das empresas de capital aberto, portanto sujeitas ao rigor das auditorias independentes e da crítica em geral dos técnicos especialistas do mercado de capital e dos órgãos de fiscalização governamental, são obrigados a conter informações reais. Mas tal necessidade não impede que certas informações sejam mascaradas por subterfúgios especiais que, embora alguns técnicos percebam, a grande maioria, formada principalmente pela crítica e pelos acionistas minoritários, não percebe. Deve-se considerar ainda que vários desses críticos são neoliberais que entendem, como normais, certas práticas utilizadas no mundo capitalista, mesmo que vão contra os interesses da maioria. Entretanto, quem sabe o que procura, mesmo não sabendo exatamente o que vai encontrar, certamente não se depara com dificuldades quando os números são obrigatoriamente expostos, mesmo que camuflados, furtivamente escondidos em enorme volume de informações montadas propositalmente para confundir.

## **4.5 ORGANIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

### **4.5.1 A ENTREVISTA**

Todos os entrevistados, dezoito no total, são pessoas conhecidas do pesquisador, muitas delas amigas de longa data, mas certamente todos, sem exceção, pessoas que conviveram profissionalmente com ele. Pessoas que sabem separar o lado profissional do pessoal, e cujos caracteres, idoneidade e competência, técnica e competência emocional são conhecidas e reconhecidas pelo pesquisador.

Todas as entrevistas foram de profundidade, não-estruturadas, diretas e pessoais. Cada respondente foi entrevistado pessoalmente, de forma individualizada, sendo instado pelo pesquisador a revelar suas motivações e sentimentos em relação ao tema, durante 40 a 60 minutos, conforma orienta Malhotra (2001).

Em todas as entrevistas, o pesquisador foi pontual, preparou o ambiente com cuidado e procurou transmitir segurança ao entrevistado e só iniciou as questões de maior profundidade quando percebeu que o entrevistado estava se sentindo seguro, confortável e em um ambiente amigável ou familiar para ambos.

A escolha do local da entrevista foi feita pelo entendimento de ambos, entrevistado e entrevistador, marcada por telefone ou *e-mail*, com antecedência. Em todas elas o pesquisador procurou levar algo que surpreendesse positivamente o entrevistado, como uma garrafa de vinho, flores ou chocolate, o que serviu como pretexto para descontrair o ambiente, demonstrar afeto e amizade, tornando assim o ambiente mais propício a uma conversa informal, cheia de boas lembranças do período em que conviveram na organização, facilitando o acesso às informações de maior profundidade, conforme desejado.

### **4.5.2 ASPECTO SOBRE A ENTREVISTA**

Um cuidado especial foi tomado com relação a cada entrevista. Considerando a profundidade pretendida na entrevista, alguns detalhes foram fundamentais na preparação. Embora houvesse um roteiro básico (Anexo 3), formatado para servir de guia ao entrevistador, para cada entrevista houve ainda algumas adaptações. Para entrevistados mais formais, e principalmente para algumas senhoras, houve alguns cuidados extras como certa formalidade, embora flores e bombons tenham melhorado o ambiente, tornando-o mais agradável. Já no

caso de velhos amigos, companheiros de viagens, a informalidade foi a regra. Alguns, inclusive, assíduos frequentadores de botequins, só se sentiram à vontade em uma mesa de bar. Naturalmente, antes e durante a entrevista, o pesquisador manteve-se absolutamente sóbrio, mas, depois de desligar o gravador, não houve saída: teve de se unir ao entrevistado. Em alguns momentos, principalmente entre amigos, foi difícil manter a postura de entrevistador e o roteiro programado. Mas o senso de pesquisador, aliado à responsabilidade da proposta, sempre prevaleceu, e se aguçou em busca dos detalhes, principalmente quando era possível perceber que a informação desejada estava por trás do contexto formal das palavras. São os gestos, os sentimentos (ódio, tristeza, desolamento), e principalmente o olhar. E quando a informação desejada passa de forma sutil, o entrevistador tem que ficar atento e buscá-la com uma pergunta apropriada. Saber perguntar é uma arte, segundo Malhotra (2001). Entretanto, mais que saber perguntar é saber o que se está perguntando. A experiência do pesquisador a respeito do tema e da organização que se está pesquisando foi fundamental para o sucesso de cada entrevista.

Outro aspecto importante que se observou foi a questão da condução da pesquisa. Ficar permanentemente atento aos objetivos primordiais da entrevista para conduzir a entrevista e não induzir. Isto porque conduzir não é induzir: é manter a fala do entrevistado no foco desejado de interesse do entrevistador, sem tirar do entrevistado a liberdade de falar por si próprio, mantendo a espontaneidade e aberto a iniciativas que possam conduzir a entrevista por outros caminhos. Às vezes, esse tipo de liberdade abre caminho para questões ocultas de importância para a pesquisa, o que é certamente uma grata notícia. Foi assim que as metáforas afloraram. Mas, em alguns casos, houve dispersão e fuga do objetivo da entrevista, o que exigiu pronta intervenção, colocando a entrevista no rumo desejado. Não há uma fórmula mágica: a experiência do pesquisador é que foi o fiel da balança. Mas a administração dessa liberdade deu muito trabalho, que é o preço que se paga para conduzir bem a entrevista.

#### *4.5.3 CONFIANÇA E SEGURANÇA GARANTIDA AO ENTREVISTADO*

Para Yin (2005), é importante fornecer ao entrevistado uma informação prévia sobre o projeto, sobre as questões que estão sendo estudadas, quem está conduzindo a entrevista; a entidade que está por trás de toda a pesquisa e, principalmente, dar a ele segurança de que as informações prestadas não serão motivo de constrangimento pessoal, nem terão qualquer outra consequência que, porventura, possa vir a prejudicá-lo no futuro. Essas informações, quando repassadas ao entrevistado, e entendidas por ele como seguras e confiáveis, abrem

portas para uma entrevista mais rica, mais franca, num nível de profundidade que agrega de fato valor à pesquisa. Para atender a esses requisitos, Yin (2005) recomenda que as entrevistas sejam antecedidas por uma declaração, acompanhada por uma carta de apresentação.

Atendendo a essa recomendação, foi preparada uma carta de apresentação, cuja cópia compõe o Anexo II. Essa carta, assinada pelo então Coordenador do curso de Mestrado da FUMEC, Professor Doutor Luiz Antônio Antunes Teixeira, solicita a contribuição do entrevistado para participar da entrevista, dá a ele informações a respeito da pesquisa, sua importância para a sociedade e, também, seu caráter estritamente acadêmico. Além de informar o tema da pesquisa, dá outras garantias ao entrevistado, tais como sigilo pessoal e da empresa, e a possibilidade de elaboração de relatórios sobre o andamento da pesquisa quando solicitado. Por fim, apresenta formalmente o entrevistador como mestrando e pesquisador da FUMEC.

Ainda dentro dessa linha de dar segurança e garantia ao entrevistado, foi preparado um termo de responsabilidade, cuja cópia compõe o Anexo I. Nesse termo, o pesquisador assume pessoalmente total responsabilidade pela pesquisa, compromete-se a não revelar a identidade de seus entrevistados e a não publicar nenhum trecho das entrevistas que possa comprometer ou identificar o entrevistado. E, ainda, compromete-se a encaminhar, via *e-mail*, cópia da presente entrevista, caso o entrevistado se manifeste interessado em recebê-la.

Sobre esses documentos, é interessante observar o interesse demonstrado por todos os entrevistados, sem exceção, que leram esses dois documentos em sua íntegra. Quase todos, após lê-los, dobraram o papel e o mantiveram em suas mãos durante toda a entrevista. Ao final, esses documentos foram cuidadosamente guardados por eles, que os levaram consigo. Isso demonstra, sem sombra de dúvida, o interesse que despertaram, e o acatamento da sinceridade das garantias asseguradas.

#### *4.5.4 O LOCAL DAS ENTREVISTAS*

A preparação do local da entrevista, como vimos, foi objeto de especial cuidado, sempre focado no entrevistado, nos seus costumes e hábitos. O importante foi colocar o entrevistado em lugar em que ele se sentisse seguro, confiante e dentro do seu hábitat. Para uns, uma sala reservada em um ambiente neutro, próximo ao seu local de trabalho, foi o mais adequado; para outros, um hall de hotel; para outros ainda, em casa, junto com seus familiares; e para outros, a maioria, um restaurante ou um botequim de esquina. É interessante observar que

nenhuma entrevista foi realizada no local do trabalho. Durante a confirmação da entrevista, quando perguntados sobre a possibilidade de realizarmos a entrevista dentro do ambiente de trabalho, a recusa sempre foi imediata. Alguns, de forma tímida, admitiam a possibilidade, mas preferiam em outro local; outros não admitiam nem pensar na possibilidade: “Você está doido? Quer me complicar? Nem pensar [...] você sabe. Lá as paredes têm ouvidos! [...] Vê se escolhe outro lugar...”<sup>5</sup>

Então, outros locais eram sugeridos e o diálogo retornava ao clima anterior. Essa recusa foi observada nas primeiras entrevistas e a possibilidade delas se realizarem no ambiente de trabalho foi propositalmente ofertada a todos os entrevistados que ainda mantêm vínculo com a organização, com recusa em 100% dos casos.

#### 4.5.5 *RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS*

A técnica escolhida para determinar quem seriam os escolhidos foi a de entrevistas por conveniência. Isto se deu porque o entrevistado tinha que reunir determinadas características como: pertencer ao círculo de relacionamento (*network*) do entrevistador; ser uma pessoa reconhecidamente ponderada e aberta ao diálogo; e possuir, sob o ponto de vista do pesquisador, percepção espacial e capacidade imaginativa. Houve também a participação dos entrevistados na indicação de candidatos a serem entrevistados, trocando idéias a respeito de suas características pessoais, fornecendo inclusive telefone e *e-mail*, para contatos. Isto abre a possibilidade de entendermos que, pelo menos em parte, a técnica de amostragem “Bola de Neve”, que é uma técnica também não-probabilística, foi aplicada. Portanto, os entrevistados foram pessoas cuidadosamente selecionadas pelo pesquisador e pelos próprios entrevistados, pessoas que, a princípio, realmente reuniam visão de processo de gestão, experiência de muitos anos a serviço da organização, relacionamento nos diversos níveis hierárquicos e também no corpo técnico.

A etapa das entrevistas foi encerrada somente quando as informações começaram a se repetir, sem acrescentar fatos novos ou relevantes para o estudo em questão. Esse foi um sinal evidente de que o tema havia sido explorado em todas as suas nuances e o material apurado continha conteúdo suficiente para o objetivo proposto.

---

<sup>5</sup> Entrevistado E1

As entrevistas aconteceram a partir de novembro de 2006 e foram concluídas em abril de 2007. No total, foram entrevistadas 18 pessoas,<sup>6</sup> que trabalharam na organização em algum momento, como empregados diretos. Alguns são remanescentes da antiga Telemig, outros foram admitidos após a privatização. Somente dois entrevistados não tiveram experiência como gerentes na antiga Telemig ou na atual Telemar. Os que saíram da Telemar e se desligaram totalmente da organização eram remanescentes da antiga Telemig e trabalharam na Telemar até o ano de 2002. Outros, durante os processos de reorganização, tiveram suas áreas terceirizadas. Portanto, foram demitidos na Telemar e contratados pela empresa terceirizada. Seus salários foram brutalmente reduzidos para valores inferiores a 60%, com nenhuma redução de carga de trabalho e responsabilidade, perdendo também benefícios e outros direitos adquiridos na carreira. Dos dez terceirizados, somente dois constituíram uma empresa própria. Os demais trabalham direta ou indiretamente vinculados a terceiros.

As figuras a seguir (FIG. 5, 6 e 7) apresentam a segmentação dos entrevistados quanto ao sexo: 11% feminino e 89% masculino; quanto à situação do entrevistado em relação à sua atual vinculação com a organização: 50% são atualmente empregados diretos, 31% atualmente atuam como terceirizados e 19% não se relacionam mais com a organização, desligando-se totalmente dela; quanto ao vínculo ao longo do tempo, ou seja, se o entrevistado era remanescente da antiga Telemig: 67%; ou se ele foi admitido após a privatização: 33%.

Quanto ao sexo:

---

<sup>6</sup> Foram 18 entrevistas válidas. Houve mais três entrevistas que foram descartadas por falta de conteúdo útil.

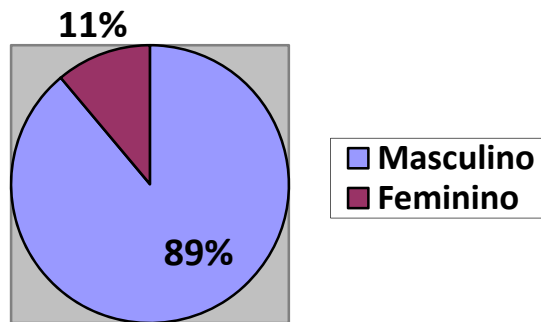


Figura 5 – Quanto ao sexo do entrevistado

Quanto à sua situação atual:

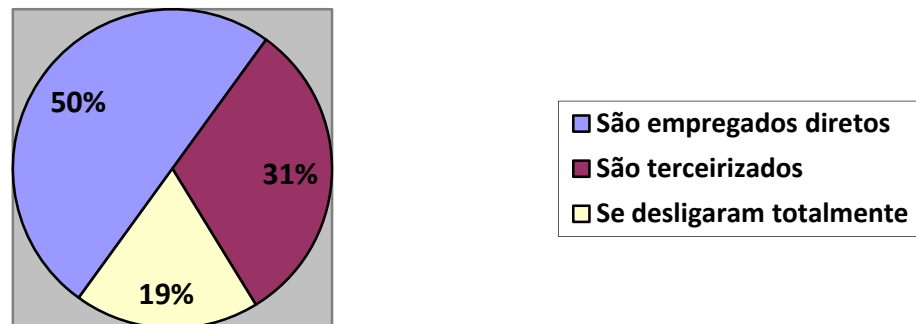


Figura 6 – Situação atual dos entrevistados:

Quanto ao vínculo ao longo do tempo:



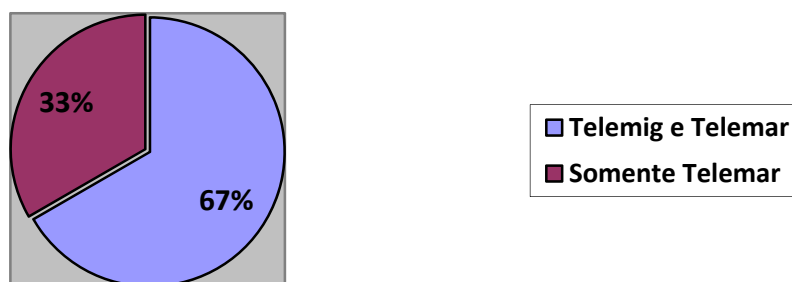


Figura 7 – Vínculo do entrevistado no tempo

Os entrevistados referenciados no texto foram organizados pela ordem em que foram citados, conforme TAB. 1<sup>7</sup>, abaixo.

Tabela 1 – Relação dos entrevistados conforme ordem de citação

Páginas	Entrevistado	Características
37	E1	Admitido após a privatização, trabalha hoje como empregado direto.
63 e 66	E2	Da antiga Telemig, grande experiência gerencial, afastado não mantém vínculos com a empresa.
67	E3	Da antiga Telemig, experiência gerencial no passado, afastado, mantém vínculos com a empresa como empregado em empresa prestadora de serviços.
68	E4	Da antiga Telemig, experiência gerencial no passado, afastado, mantém vínculos com a empresa como empregado em empresa prestadora de serviços.
69	E5	Admitido após a privatização, trabalha hoje como empregado direto.
70	E6	Da antiga Telemig, experiência gerencial no passado, afastado, mantém vínculos como prestador de serviços.
74	E7	Da antiga Telemig, grande experiência gerencial, afastado não mantém vínculos com a empresa.
76	E8	Admitido após a privatização, trabalha hoje como empregado direto em função gerencial.
78	E9	Da antiga Telemig, experiência gerencial no passado, afastado, mantém vínculos como prestador de serviços.
79	E10	Da antiga Telemig, grande experiência técnica, mantém vínculos como empregado.

<sup>7</sup> A Tabela 1 relaciona apenas os entrevistados que foram citados (10 entrevistados) e não a totalidade dos entrevistados (18 entrevistados).

#### *4.5.6 TÉCNICAS DE SUPORTE*

Todas as entrevistas foram gravadas digitalmente com a identificação do entrevistado. Naturalmente, essa gravação é de caráter reservado do pesquisador, que se comprometeu formalmente em não divulgá-la, fornecer cópia ou qualquer outro ato que possa identificar ou possibilitar essa identificação.

#### *4.6 PESQUISA DOCUMENTAL*

Fundamental para dar suporte, confiabilidade e solidez ao trabalho, a pesquisa documental, vista sob a ótica da análise do discurso, tornou-se a fonte em que o pesquisador apoiou suas análises.

Longe da mídia, dos discursos evasivos de empresa moderna, preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, os números, sobre os quais a empresa não pode omitir, surgem nos relatórios trimestrais e anuais, obrigatórios no site de relacionamento com investidores.

Toda empresa de capital aberto e com ações na bolsa de valores é obrigada a disponibilizar, em seu site de relacionamento com investidores, informações trimestrais e anuais, que formam um conjunto de informações que permitem aos investidores minoritários acompanhar o seu desempenho, não só econômico como também social e político. E também suas relações com o mercado, o seu posicionamento com relação a sua força de trabalho, suas políticas internas e tantas outras que os mecanismos reguladores da Bolsa de Valores julgarem necessários. O mais importante é a qualidade dessas informações, uma vez que estão permanentemente sob o olhar atento dos técnicos da bolsa, dos analistas de mercado, dos analistas dos concorrentes e os especialistas do Governo. Entende-se aí o Governo em todos os seus níveis, legislativo, judiciário e executivo, federal, estadual e municipal, como os técnicos do Banco Central, da Receita Federal e Estadual e Municipal em busca de impostos, taxas e outras oportunidades de ampliar suas fontes de recursos ou da Polícia Federal em busca de sonegadores e outros contraventores. Portanto, o site de relacionamento com investidores é algo de muito sério, onde não há espaço para enganos quando o assunto são números.

Mesmo com tanto rigor técnico, algumas manobras ainda são possíveis. Não se trata de prestar informações incorretas, mas de agregar outras informações no contexto, de tal forma que possam confundir o leitor menos preparado. A ordem em que são apresentadas, sempre misturadas, pode abrir espaços para outras interpretações. É um jogo de xadrez onde

especialistas navegam com maestria, sem omitir as informações, mas sem fazer declarações explícitas a respeito daquilo que não interessa.

A mesma metodologia da análise de discurso, utilizada no discurso falado ou escrito, pode ser aplicada perfeitamente na análise das informações apresentadas no formato de gráficos. Para isto é necessário conhecer os números, o que eles representam, o que o estava na intenção de quem o preparou, ou seja, o que o autor do gráfico queria apresentar e o que ele, obrigado a mostrar, queria esconder. A técnica é a mesma, mas muda o objeto exposto, apenas isso.

## **5 PESQUISA DOCUMENTAL**

### ***5.1 UM BREVE HISTÓRICO DA PRIVATIZAÇÃO***

Segundo Castro (2004), a empresa TELEMAR foi a única empresa genuinamente brasileira que saiu vencedora do leilão das estatais do Sistema TELEBRAS. Foi fundada em 29 de julho de 1998, durante o processo de privatização a partir das seguintes empresas:

- Telecomunicações do Rio de Janeiro, TELERJ;
- Telecomunicações de Minas Gerais, TELEMIG;
- Telecomunicações do Espírito Santo, TELEST;
- Telecomunicações da Bahia, TELEBAHIA;
- Telecomunicações do Alagoas, TELASA;
- Telecomunicações de Sergipe, TELERGIPE;
- Telecomunicações de Pernambuco, TELPE;
- Telecomunicações da Paraíba, TELPA;
- Telecomunicações do Rio Grande do Norte, TELERN;
- Telecomunicações do Ceará – TELECEARÁ;
- Telecomunicações do Piauí – TELEPISA;
- Telecomunicações do Maranhão, TELMA;
- Telecomunicações do Pará, TELEPARÁ;
- Telecomunicações do Amapá, TELEAMAPÁ;
- Telecomunicações do Amazonas, TELAMAZON;
- Telecomunicações de Roraima, TELAIMA.

O grupo formado para a aquisição das dezesseis empresas foi chamado de TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S/A e era composto pelas seguintes empresas e respectivas participações acionárias:

Construtora Andrade Gutierrez S/A, com 21,20% das ações;

INEPAR S/A Indústria e Construções, 20,00 % das ações;

Macal Investimentos e Participações Ltda., 20,00 % das ações;

Fiago Participações S/A, 18,70 % das ações;

Brasil Veículos – Companhia de Seguros, 10,05 % das ações;

Companhia de Seguros Aliança do Brasil, 10,05 % das ações.

Segundo Castro (2004), havia no meio político, conforme amplamente divulgado pela imprensa à época, grande preocupação quanto ao destino das empresas que compunham o bloco da Região I, uma vez que os proponentes compradores eram oriundos de empresas sem nenhuma experiência no setor de telecomunicações. Apenas a empresa Andrade Gutierrez, detinha alguma experiência no setor, pois tinha uma empresa em seu grupo acionário, que cuidava desta área, fundada e dirigida por ex-integrantes da empresa estatal TELEMIG (Telecomunicações de Minas Gerais S/A).

O preço mínimo de compra foi estabelecido pelo governo federal em R\$3.400.000.000,00, tendo sido arrematado pelo consórcio de empresas acima, por R\$3.434.000.000,00, com ágio de 1,0%. O menor ágio pago durante o leilão. Inicialmente, a nova empresa teria grande dificuldade e trabalho para remodelar a sua estrutura uma vez que o conjunto de empresas adquiridas se compunha de:

- 16 estados da federação;
- 16 empresas distintas;
- 16 presidências e diretorias e vários níveis gerenciais intermediários;
- 16 modelos de faturamento, informática, automação e tratamento de clientes;
- 16 formas de cultura, histórias e valores;
- 16 modelos de operação de suas atividades.

Estes detalhes particulares tornavam as empresas bastante individualizadas e complexas para administrar.

Na época da privatização, as dezesseis empresas do grupo possuíam, juntas, 7.8 milhões de linhas telefônicas instaladas, atendendo a uma população de aproximadamente 90 milhões de pessoas, composta por empresas, e pessoas de classe média alta e classe alta, na sua maioria, em uma área de 5.4 milhões de Km<sup>2</sup>. Seu quadro de pessoal era composto por cerca de 23 mil trabalhadores diretos.

## **5.2 SOBRE A PESQUISA DOCUMENTAL**

A pesquisa documental Telemar (2007a) foi extraída na íntegra do site da organização que trata das relações com o investidor. Em especial, os itens 5.1 a 5.4 foram extraídos dos relatórios emitidos aos investidores a partir dos dados obtidos em dezembro de 2005.

A opção pela fonte selecionada, como já vimos, foi em razão do conhecimento que temos da natureza da fonte e da sua correta ( e necessária) conexão com os dados legais da organização.

Essa pesquisa documental foi realizada para, a princípio, confirmar realmente o sucesso financeiro e econômico da organização em estudo e identificar elementos, através da análise de discurso, que possam dar sustentabilidade às informações coletadas por meio das entrevistas.

### **5.2.1 VISÃO GERAL**

No site de relacionamento como o investidor, a organização se apresenta como:

- Empresa líder em serviços integrados de telecomunicações no Brasil, oferecendo telefonia fixa e móvel (voz e dados), banda larga, aluguel de rede, Internet e serviços de valor adicionado;
- Concessionária de telefonia fixa e autorizatória na Região I;
- 26 milhões de clientes / Receita anual de R\$ 16,7 bilhões (2005);
- Plataformas integradas e serviços convergentes;
- Foco e estratégia baseados em segmentação de mercado;
- Ampla capilaridade da rede;
- Administração profissional altamente qualificada;
- Sólida Posição Financeira;
- Equilíbrio entre forte geração de caixa (serviços tradicionais) e crescimento acelerado (novos serviços);
- Rentabilidade crescente na operação móvel.

### **5.2.2 A MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO**

E em sua mensagem aos investidores, no relatório anual de 2005, o então presidente apresenta a empresa e declina os feitos até então obtidos após a privatização:

Encerramos em 2005 a primeira etapa dos contratos de concessão, iniciada em 1998, com os compromissos contratuais totalmente cumpridos, em que pese o ambiente econômico volátil no período, com uma Companhia mais ágil, sólida operacional e financeiramente, e uma administração mais moderna e adequadamente estruturada para a segunda fase da concessão. Passamos de uma empresa com pouco mais de 7 milhões de usuários para uma base atual consolidada de mais de 26 milhões de clientes, considerados os 14,9 milhões de linhas fixas em serviço da TMAR, os 10,3 milhões de celulares da Oi, os 805 mil clientes do Velox, além dos 130 mil usuários de banda larga da Oi Internet, o nosso provedor de acesso à Internet constituído no início de 2005. As empresas do Grupo Telemar, operando em mercados altamente competitivos, conseguiram posição de liderança na maioria dos serviços que oferecem na Região 1. Com apenas 3 anos de operação na telefonia móvel, a Oi alcançou a liderança com mais de 26% de participação de mercado na área em que atua. O Velox, nosso produto para acesso à Internet em banda larga, assim como os nossos serviços de longa distância, regionais e inter-regionais, detém significativa participação de mercado na Região 1. Desde 2003, a Telemar desenvolveu e implementou uma estratégia de convergência, tornando-se pioneira na integração de diversas plataformas tecnológicas, possibilitando a oferta de serviços e produtos convergentes, combinando telefonia fixa, telefonia móvel, telefones públicos, banda larga, serviços de longa distância e, também, o provedor de acesso à Internet, para atender plenamente, de forma segmentada, as demandas de um mercado cada vez mais exigente (TELEMAR; 2007a).

Analisando o discurso:

- Discurso voltado para apresentar uma empresa ágil, e moderna, o que numa linguagem neo-liberal significa (ou busca antecipadamente justificar) o forte enxugamento do quadro de colaboradores ocorrido no período apresentado. Essa visão neo-liberal sempre vem seguida de ameaças futuras por conta de uma ameaça constante da concorrência, ou seja, eles não fazem corte de pessoal por opção própria, mas por força das circunstâncias que o ambiente competitivo exige. Não é a ganância por lucro fácil, mas o comportamento do mercado que exige. Podemos observar isso em frases como “ambiente volátil”, “mercado cada vez mais exigente” e “mercados altamente competitivos”.
- No que diz respeito à real competitividade, é interessante observar que ela se restringe apenas à Região I, o que não constitui necessariamente uma vantagem, isto porque é uma posição esperada da empresa mandatária da concessão pública.
- Sua grande vitória no período foi o forte crescimento do Velox, mas isso de fato não se deve exatamente ao esforço e competência da gestão e sim ao crescimento da Internet no país e no mundo como um todo. Portanto, neste fenômeno mundial, o Velox foi na verdade simplesmente puxado a reboque.
- Outro detalhe a ser observado está na tentativa de consolidação da estrutura corporativa, com o lançamento da ações no mercado, o que ele chamou de estratégia

de convergência: foi voto vencido na assembléia geral dos acionistas poucos meses depois.

### *5.2.3 MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL*

A FIG. 8, a seguir, apresenta a situação da Telemar em relação a seus concorrentes diretos. Essa configuração foi resultado do modelo de privatização adotado no Brasil pelo Governo Federal. Não se trata de uma conquista mercadológica e sim de um processo concessionário.



## Principais Grupos de Telecom no Brasil

Com várias empresas competindo em cada estado, principalmente no segmento de telefonia móvel, nós acreditamos que o setor de telecom poderá passar por um processo de consolidação.

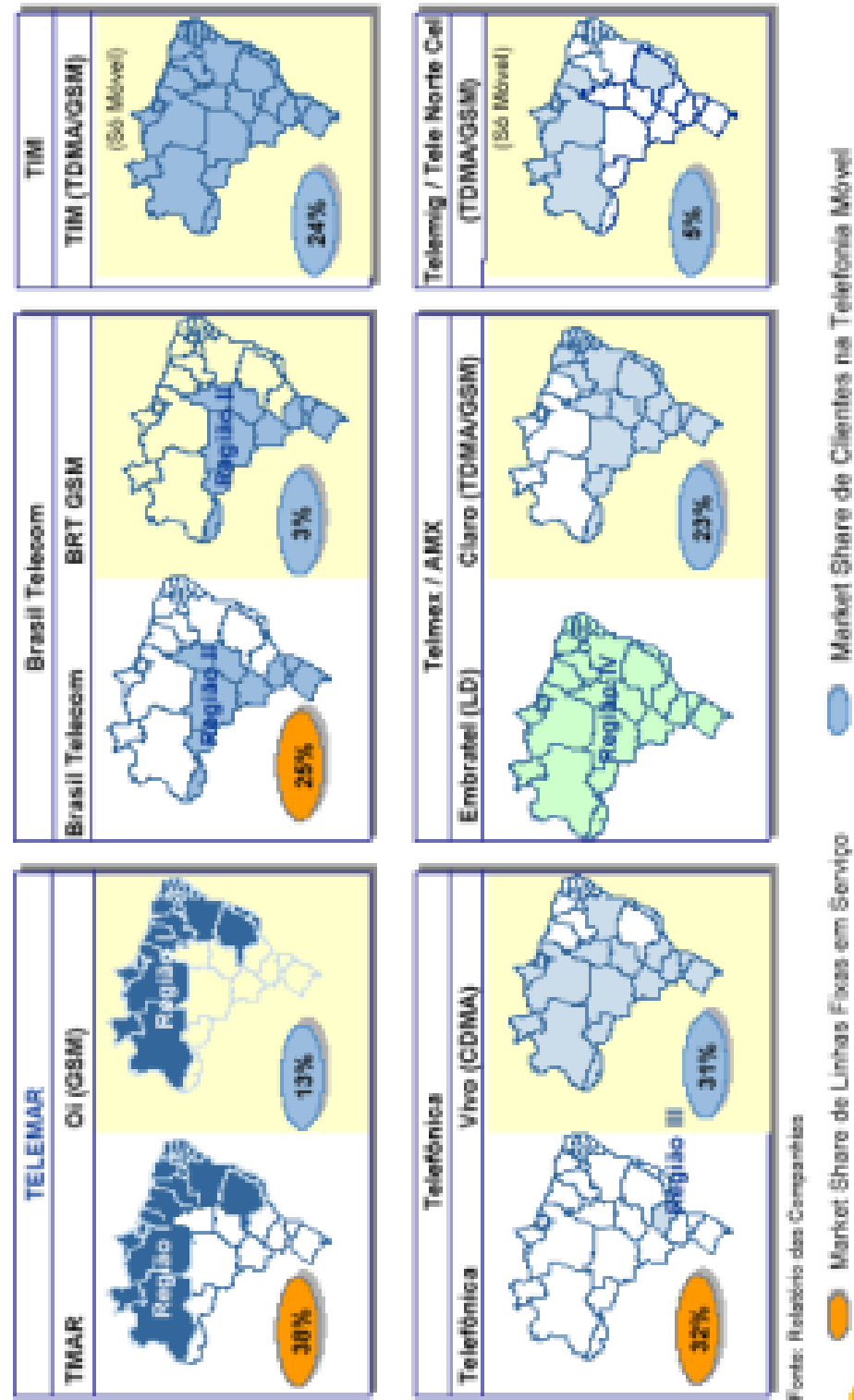


Figura 8 – Principais Grupos de Telecomunicações do Brasil

Fonte: Telemar (2007a)

Sobre o quadro da FIG. 8: Quadro superior esquerdo - A região onde operam a Telemar (TMAR) e a OI (GSM) e seu respectivo *Market Share*. Quadro superior centro e superior direito: A região onde opera a Brasil Telecom, a BRT (GSM) e a TIM com seus respectivos *Market Share*. Quadros Inferiores – Telefonica, Vivo, Embratel, Claro e Telemig/Telenorte Celular, também com os seus respectivos *Market Share*.

A FIG. 9 mostra a sua penetração no mercado, a distribuição de sua receita em bilhões de dólares e seus principais concorrentes. Não obstante o fantástico crescimento da telefonia móvel observado na FIG. 9, ele foi fruto não apenas de competência como querem demonstrar, mas também de um momento singular no desenvolvimento dessa tecnologia, da enorme explosão do mercado no mundo inteiro. Em contrapartida, encontramos uma telefonia fixa, com visível esgotamento de mercado. O que está ocorrendo, em nível mundial inclusive, é a migração da telefonia fixa para a tecnologia móvel. De maneira geral, o reflexo da migração da tecnologia fixa para móvel pode ser observado também na FIG. 11.



Notas:

- 1 Considerando Tele Norte Leste, Brasil Telecom, Telesp Fixa, Embratel, Tim Brasil, Vivo, Claro, Telemig e Tele Norte Celular.
- 2 Inclui receita de aparelhos.



Figura 9 – Penetração, receita e competição do setor  
Fonte: Telemar (2007a)

O quadro à esquerda, na FIG. 9, mostra um forte crescimento da telefonia móvel, e uma estagnação da telefonia fixa. Isto não é um fenômeno particular da Telemar. A migração dos serviços fixos para os serviços móveis em telecomunicações é um fenômeno mundial. Não há nenhuma razão de se imaginar que seja resultado de competência especial: a disponibilização dos meios de telecomunicações (linhas fixas e móveis) foi uma exigência contratual cobrada e esperada das concessionárias. O quadro central mostra a distribuição da receita por tipo de serviço ofertado e o quadro à direita mostra as empresas que atuam no Brasil e quais serviços elas estão autorizadas a ofertar.

A FIG. 10 tem, para a Telemar, vários objetivos: o primeiro é mostrar como é competitivo esse mercado e, portanto, se a Telemar/Oi consegue se destacar é porque ela é competente, competitivamente falando. Portanto, para o investidor, ela se apresenta como moderna e competitiva; para a concorrência, ela se apresenta como uma gigante, uma poderosa organização com forte interesse no que ela chama de consolidação, ou seja, as grandes *engolindo* as pequenas. Para os colaboradores, como justificativa para o uso de ações radicais.

## Mercado de Telefonia Móvel

A consolidação já vem acontecendo no Brasil



Figura 10 – Consolidação do mercado de telefonia móvel

Fonte: Telemar (2007a)

O quadro à esquerda, na FIG. 10, mostra as organizações (através de suas logomarcas) que, de alguma forma, participaram dos processos licitatórios e obtiveram licença para operar alguma modalidade de serviço de telecomunicações. O quadro à direita mostra quais continuam no mercado em referência. De fato, isso não significa muita coisa como a Telemar quer demonstrar. Isto porque muitas entraram por pura especulação, outras entraram com parceria apenas para ajudar a compor determinadas exigências do processo licitatório. O resultado do quadro à esquerda já era esperado por todos e não foi necessariamente fruto de uma guerra entre concorrentes. Está mais para uma ação entre amigos. Afinal, até aquele momento, os mercados estavam cativos e garantidos, não sendo permitido o confronto direto entre as grandes.

Na FIG.11, a organização apresenta os seus destaque operacionais. Mais uma vez mostra uma telefonia fixa em queda e o crescimento dos serviços de telefonia móvel. Os números dos demais serviços pouco representam em termos de volume quando comparados aos de telefonia móvel, embora estejam em evolução.

# Destaques Operacionais

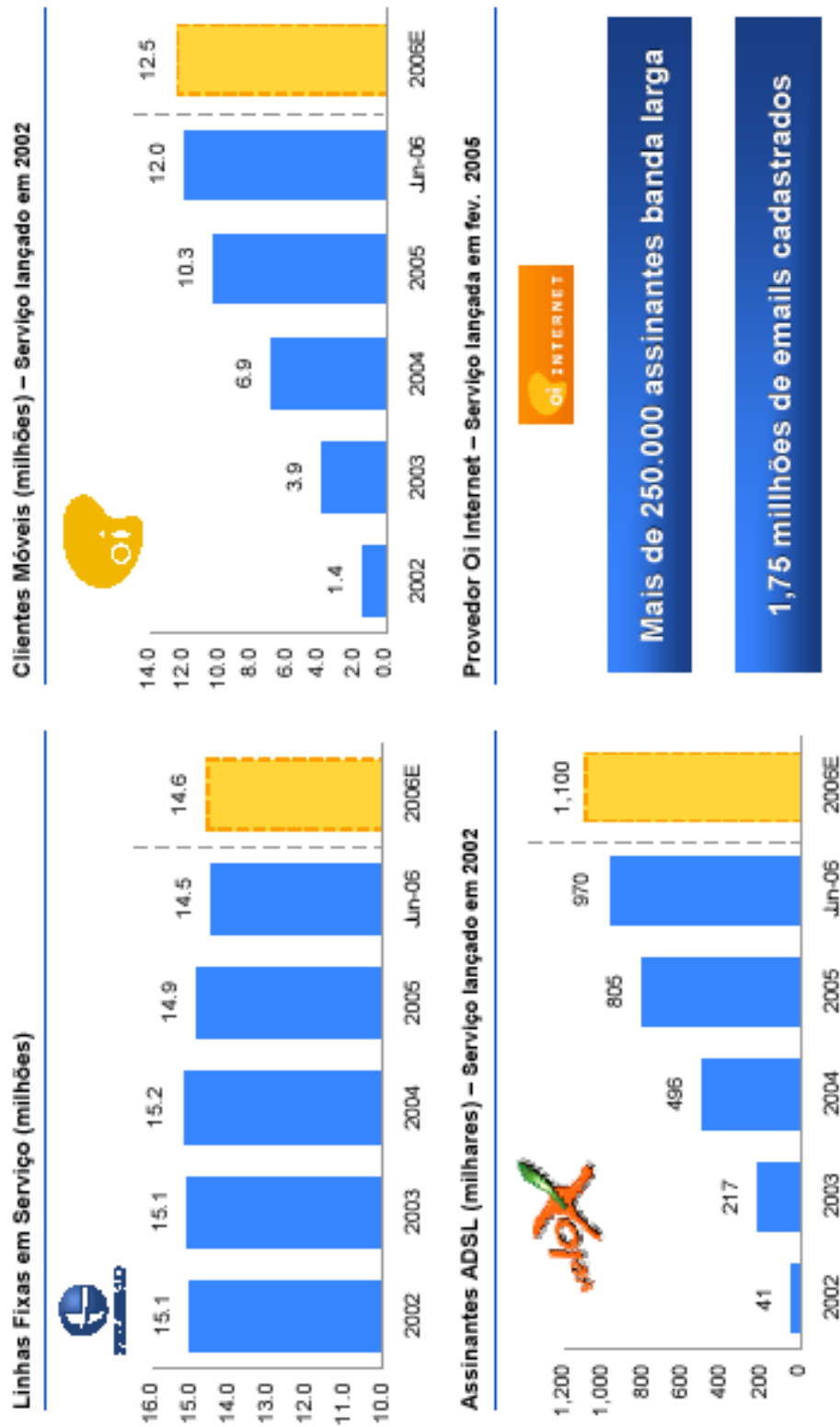


Figura 11 – Destaques operacionais  
 Fonte: Telemar (2007a)

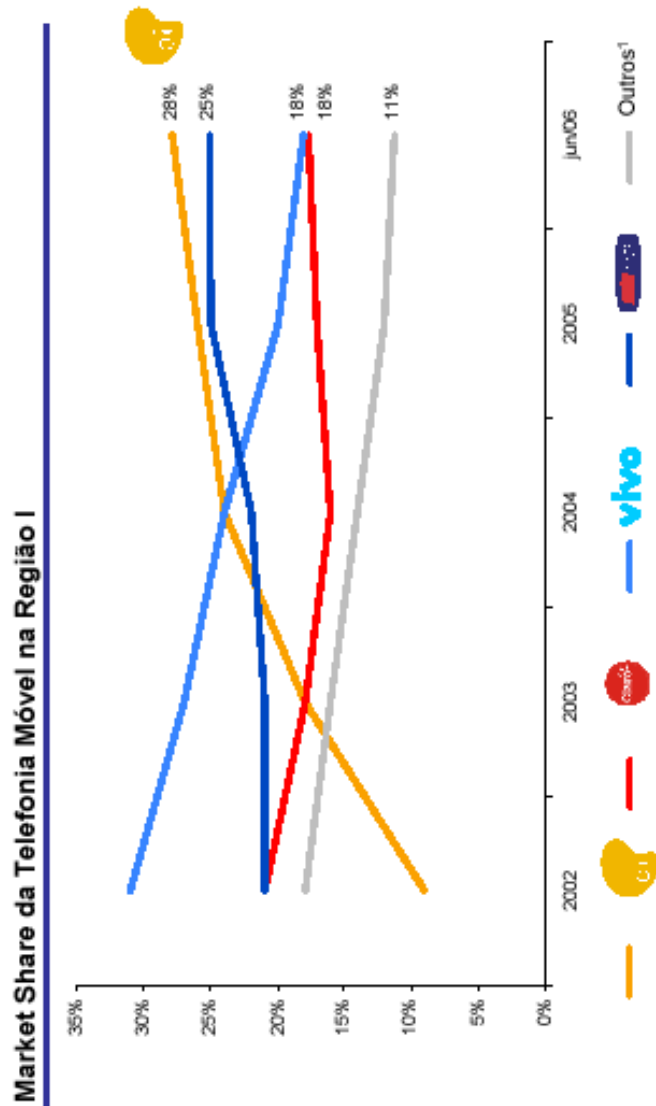
Os dois gráficos superiores da FIG. 11 detalham um pouco mais a queda do serviço fixo e o crescimento da telefonia móvel, no processo já comentado da migração do fixo para o móvel; e o quadro inferior esquerdo o Velox no seu forte crescimento, crescimento este que sabemos ser um fenômeno mundial do crescimento da Internet. Já o quadro à direita apresenta o novo produto, a Oi Internet. Trata-se de um portal no qual a Telemar vem investindo fortemente. Os números apresentados não são significativos nem garantia de receita. O produto ainda não *decolou* e é muito cedo para uma avaliação de seu desempenho, uma vez que não possui nenhum atrativo especial e não é em nada diferente do que já existe no mercado.

A FIG. 12 apresenta a evolução e consolidação da telefonia móvel no seu mercado regional, o que necessariamente não significa a liderança nacional. Retornando à FIG. 8, a Região I, a que se refere o gráfico, é a região onde a Telemar detém a concessão para exploração da telefonia fixa (primeiro quadro no alto à esquerda)



## Oi Consolida Posição de Liderança

Oi atingiu a posição #1 na Região I



Fonte: Relatório das Companhias e Anatel  
Nota:  
1 Inclui outros grupos: Telemig, Tele Norte Celular e CTBC.

11

Figura 12 – Oi consolida posição de liderança

Fonte: Telemar (2007a)

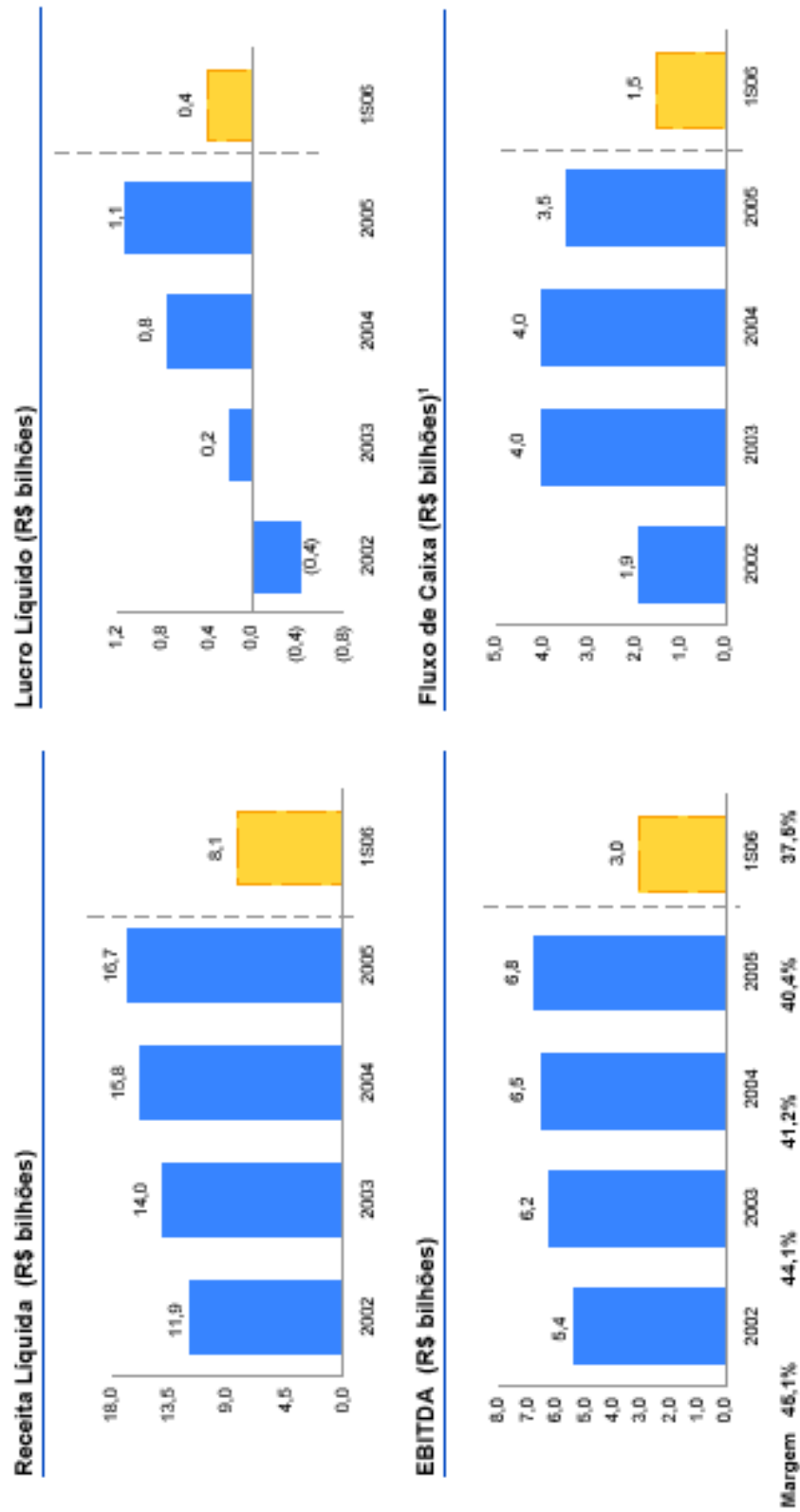
A FIG. 12 é a posição momentânea da competição das empresas de telefonia móvel, onde a Oi sai de uma posição inicial modesta para atingir a liderança do setor. É bom destacar que se

refere a uma posição dentro apenas da Região I, onde a Telemar detém a concessão da telefonia fixa, o que é um grande diferencial. A Oi aparece como a grande vencedora numa posição de destaque. Entretanto, isso não é verdade nas demais regiões nem no resultado do conjunto de todas as regiões.

A FIG. 13 destaca os principais indicadores financeiros da Telemar

## Destaques Financeiros

Telemar é líder em telecomunicações integradas no Brasil, oferecendo serviços de telefonia fixa, telefonia móvel (voz e dados), banda larga, rede, Internet e valor adicionado.



Fonte: Telemar

Nota:

1 Fluxo de caixa das atividades operacionais – fluxo de caixa das atividades de investimento



Figura 13 – Destaques financeiros

Fonte: Telemar (2007a)

Os quatro gráfidios da FIG. 13 apresentam os principais resultados econômicos da Telemar: a Receita Líquida, o Lucro Líquido, o Ebitda e o Fluxo de Caixa. É disso que eles entendem. A principal ferramenta é o EVA®, que foca exclusivamente o lucro imediato com exaustão, inclusive do patrimônio da organização. Todo o patrimônio que não fosse extremamente necessário para a operação dos serviços foi vendido e transformado em lucro. Terrenos, clubes recreativos dos funcionários e prédios de escritórios que pertenciam às antigas operadoras foram vendidos.

#### *5.2.4 REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA*

As FIG. 14 e FIG. 15, a seguir, da Telemar, apresentam uma tentativa de pulverizar as suas ações, tentativa esta que foi frustada na assembléia geral dos acionistas. É um tema polêmico que merece um destaque em um outro trabalho posterior, mas que demonstra a divisão de forças de seus acionistas, e que nem todos acionistas concordam, de uma maneira geral, com a política adotada pela organização.

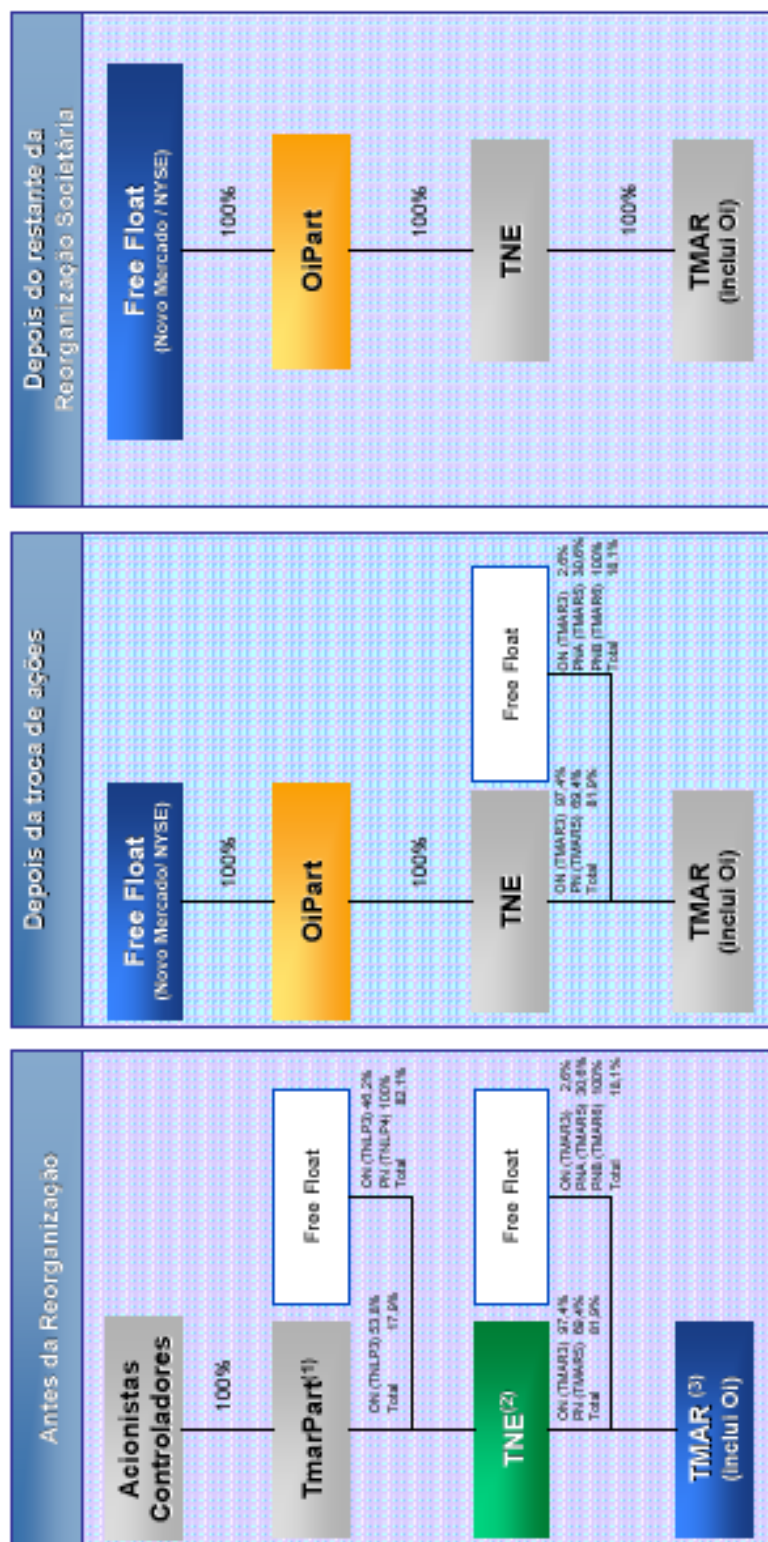
# Nova Política de Distribuição de Capital 1



Figura 14 – Nova política de distribuição de capital  
 Fonte: Telemar (2007a)



# Simplificação da Estrutura Corporativa



Notas:  
 1 Telemar Participações S.A. (não negociada no mercado)  
 2 Telemar Norte Leste Participações S.A. (TNLP4/TNE e TNLP3)  
 3 Telemar Norte Leste S.A. (TMAR3, TMAR5 e TMAR6)

**Apenas uma classe de ação, ao em vez das seis classes, entre ordinárias e preferenciais, existentes hoje**



Figura 15 – Simplificação da estrutura corporativa

Fonte: Telemar (2007a)

As Fig. 14 e 15 são apenas uma jogada de marketing com o objetivo de apresentar uma nova proposta societária. Os questionáveis argumentos apresentados na figura 14 serviram como uma contra-prova de que os minoritários não tem influência de espécie alguma nas decisões da organização; de que há sérias irregularidades na distribuição de dividendos; e que a política de distribuição de dividendo é um jogo de cartas marcadas onde o minoritário perde sempre. Acena-se então com uma política inovadora de distribuição ações e, na FIG. 15, com uma simplificação da estrutura corporativa. Só não se explica o que significa direito *pulverizar ações*, quem ganha com isto e porque os majoritários estariam dispostos a abrir mão de seus benefícios tão facilmente.

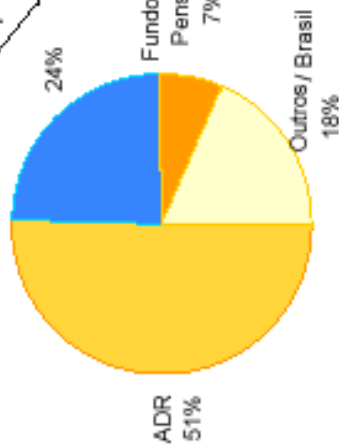
Complementando, a FIG. 16 apresenta a composição das ações da organização em Agosto 2006.

# Composição das Ações Preferenciais

## Composição das Ações Preferenciais Agosto / 06

## Acionistas TNLP4 (excluindo ADRs) – Agosto / 06

Os 50 maiores acionistas de TNLP4 representam 31% das ações preferenciais



	QUANTIDADE DE ACIONISTAS					
	P. FISICA			P. JURIDICA		
	PAIS	EXT	PAIS	EXT	PAIS	EXT
CN	567.255	1	159.821	272		
PN	1.026.515	3	201.408	232		
Total	2.022.774	4	401.229	504		
TOTAL	1.089.968	1	213.883	310		
GERAL	1.304.999					

Ações (milhares)	Capital	Tesouraria	Circulação	Controlador	Mercado			
					Nacionais		Estrangeiros	
					Institvos	Outros	ADR	Total
CN	130.612	3.238	127.374	68.904	28.291	1.487	29.081	98.870
PN	261.222	6.476	254.747	-	78.773	1.742	45.774	254.748
Total	391.835	9.714	382.121	68.904	107.064	3.229	128.459	74.855
Composição	102,0%	2,0%	100,0%	17,9%	28,0%	0,8%	33,6%	19,6%
								82,1%



Figura 16 – Composição das Ações Preferências.

Fonte: Telemar (2007a)



Os ADR's são recibos de ações que podem ser convertidos em ações preferenciais, mas isto tem um custo e acontece em leilão público administrado pela Bolsa de Valores. Isto só pode acontecer se antes for votado em Assembléia Geral. É preciso ficar atento aos passos que antecedem ao leilão e ao leilão em si. Afinal, trata-se da guerra pelo poder, um jogo estratégico em que o grupo TNL já demonstrou extrema habilidade por ocasião do leilão da privatização.

A FIG. 17 apresenta a composição da estrutura acionária em janeiro 2007.

TELEMAR PARTICIPAÇÕES - ESTRUTURA ACIONÁRIA		
ACIONISTAS DE TELEMAR PARTICIPAÇÕES S/A (em janeiro de 2007)	Participação	
	%	Quantidade ações (DN)
AG Telecom Participações S/A	10,275%	352.730.590
Asseca Participações S/A	10,275%	352.730.590
L. F. Tel. S.A.	10,275%	352.730.590
Lexpart Participações S/A	10,275%	352.730.590
Alutrens Participações S/A	10,000%	343.290.112
Fundação Atlântico de Seguridade Social	4,000%	137.316.044
BNDES Participações S.A. - BNDESPAR	25,000%	858.225.280
Fiago Participações S/A	19,900%	683.147.324
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.432.901.120</b>

Figura 17 – Composição das Ações Preferências 2007.

Fonte: Telemar (2007b)

Trata-se da composição dos acionistas da Telemar Participações.

#### *5.2.5 SUMÁRIO ECONÔMICO*

As FIG. 18 ,19, 21, 22 e 23, que se seguem, apresentam um sumário econômico, onde a organização, Telemar (2007a), demonstra a sua pungência econômica, e seus principais focos de qualidade, mercado, inovações tecnológicas, inclusive o foco em recursos humanos totalmente voltado para a visão neoliberal, onde quanto menor melhor, e nisso ela realmente avançou bastante.

### Sumário Operacional e Financeiro

Operational and Financial Summary

	Unidade Unit	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>FOCO FINANCEIRO</b>							
<b>FINANCIAL FOCUS</b>							
Margem EBITDA – Consolidado EBITDA Margin	%	49,6	35,2	45,1	44,1	41,2	40,4
CAPE Receita Líquida CAPE Net Revenue	%	34,5	98,6	17,1	12,0	13,0	14,3
CAPE EBITDA	%	70,0	283,0	38,0	27,2	31,6	35,4
Dividendo yield Dividend Yield	%	1,5	2,2	4,9	4,6	6,5	5,0
ARPU/TMR ARPU/TMR	R	64,2	61,8	64,0	71,9	77,8	83,3
ARPU Oi ARPU Oi	R	-	-	32,9	31,1	23,8	20,7
Dívida Bruta Gross Debt	R000.000	2.831	8.937	10.775	12.160	12.014	9.854
Dívida Líquida Net Debt	R000.000	738	7.703	9.121	7.834	6.542	6.083
Dívida Líquida EBITDA Net Debt EBITDA	x	0,2	2,2	1,7	1,3	1,0	0,9
Dívida Líquida Receita Líquida Net Debt Net Revenue	x	0,1	0,8	0,8	0,6	0,4	0,4
Payout (Dividendo Lucro Líquido) Dividend Payout	x	0,4	2,2	-1,2	3,8	1,5	0,7

Figura 18 – Foco Financeiro

Fonte: Telemar (2007a)

Como destaque na FIG. 18, podemos observar o endividamento ocorrido nos anos 2001 e 2002. Foram recursos de fontes externas para atender às exigências do plano de metas da Anatel. Observa-se que a dívida atinge o topo em 2003 e passa a ser fortemente amortizada no ano posterior, reforçando uma imagem de um setor muito rentável, com uma taxa de retorno de investimento muito interessante.

<b>FOCO NA QUALIDADE / PRODUTIVIDADE</b>		2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>QUALITY AND PRODUCTIVITY FOCUS</b>							
N Solicitações Reparo 100 Access	quantidade	3,5	3,2	3,9	2,5	1,8	1,5
Number of Repair Requests 100 Access	Amount						
Taxa de Atendimento de Reparação de Defeitos	%	84,5	95,4	90,4	98,7	99,0	99,2
Repair Response Rate							
Taxa de Completamento de Chamadas Originadas Locais	%	61,8	62,6	66,2	68,2	71,1	71,1
Local Calls Completion Rate							
Taxa de Completamento de Chamadas Originadas de Longa Distância	%	59,5	63,0	67,4	68,7	72,1	72,6
L.O. Call Completion Rate							
Linhas Fixas em Serviço por Empregado (ex-Contax, Pegasus e Oi)	000	560	984	1.597	1.747	1.912	2.239
Lines in Service per Employee (ex-Contax, Pegasus and Oi)							
Cidades com Cobertura Oi	quantidade	-	-	395	590	678	747
Cities th Oi Coverage	Amount						
<b>FOCO EM RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>HUMAN RESOURCES FOCUS</b>							
Pessoal Total (Incluindo Contax e Oi)	Unitário	21.090	27.471	28.369	37.690	47.107	7.566
Total Number of Employees (Including Contax and Oi)	One						
Pessoal – Telefonia Fixa (Inclui Holding)	Unitário	21.090	15.056	9.441	8.668	7.957	6.637
Employees – Fixed Line Company and Holding	One						
Pessoal Oi	Unitário	-	434	846	990	1.224	929
Personnel Oi	One						
Pessoal Contax	Unitário	-	11.981	18.082	28.032	37.926	-
Personnel Contax	One						
Colaboradores com curso universitário completo	%	27,0	38,2	44,3	45,4	48,0	54,0
Employees Graduated							

Figura 19 – Foco na Qualidade e Produtividade

Fonte: Telemar (2007a)

Propositalmente o quadro de foco em RH, na FIG. 19, vem logo a seguir do quadro de produtividade. É a visão neoclássica na sua essência. Para obter produtividade é necessário reduzir o quadro de pessoal. O destaque é o Pessoal Contax (Call Center): uma empresa relativamente à parte do processo de telecomunicações, cujas ações não estão diretamente vinculadas às ações do sistema referenciado nos quadros anteriores.

Observe-se o quadro da FIG. 20 sobre os acionistas da Contax. A Contax foi montada pela Telemar, mas pertence apenas aos acionista majoritários. Os possuidores de ADR's que vimos na FIG. 16 não fazem parte da distribuição de lucros da Contax. A razão de sua entrada no quadro da FIG. 19 será motivo de nossa análise no quadro da FIG. 24.

ACIONISTAS	NÚMERO DE AÇÕES ORDINÁRIAS DETIDAS	PERCENTUAL DE AÇÕES ORDINÁRIAS EM CIRCULAÇÃO
Telemar Participações S.A.	68.504.197	58,08%
Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI	6.442.148	5,46%
Ações em Tesouraria	1.750.000	1,48%
Outros	41.242.572	34,97%

Figura 20 – Composição acionária da Contax

Fonte: Contax (2007)



<b>FOCO EM CRESCIMENTO / INOVAÇÃO</b>		2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>GROWTH AND INNOVATION FOCUS</b>							
Taxa de Utilização de Terminais Instalados	%	92,4	92,0	86,4	87,1	87,5	87,2
Usage Rate of Installed Terminals	%	92,4	92,0	86,4	87,1	87,5	87,2
Nível de Digitalização da Rede Local	%	89,6	97,1	98,5	98,9	99,1	100,0
Level of Digitalization of Local Net	%	89,6	97,1	98,5	98,9	99,1	100,0
Investimento Econômico	R\$000.000	2.804	10.090	2.013	1.682	2.063	2.397
Economic Investment	R\$000.000	2.804	10.090	2.013	1.682	2.063	2.397
Telefonia Fixa	R\$000.000	2.804	7.857	1.008	1.086	1.257	1.582
Fixed-line Telephones	R\$000.000	2.804	7.857	1.008	1.086	1.257	1.582
Q1 - TML PCS	R\$000.000	.	2.172	945	554	742	835
Q1 - TML PCS	R\$000.000	.	2.172	945	554	742	835
Contax	R\$000.000	.	31	60	43	64	0
Other Contax	R\$000.000	.	31	60	43	64	0
Fibra óptica instalados	000	944	1.545	1.580	1.903	2.255	2.335
Optical fiber installed	000	944	1.545	1.580	1.903	2.255	2.335

Figura 21 – Foco em Crescimento e Inovação

Fonte: Telemar (2007a)

FOCO NO MERCADO / CLIENTE		2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>MARET FOCUS</b>							
Linhas em Serviço Total	Total Lines in Service	11.819	14.816	16.476	19.040	22.079	25.201
Linhas Fixas	Fixed Lines	11.819	14.816	15.075	15.147	15.276	14.858
Residenciais	Residential	72,5	75,9	75,9	77,2	77,7	78,2
Comerciais	Business	24,3	18,5	18,9	18,2	17,5	17,6
Outros	Other	3,2	5,6	5,2	4,6	4,7	4,2
Linhas Mveis 011	Mobile	-	-	1.401	3.893	6.803	10.343
Pré-Pago	Prepaid	-	-	30,2	83,0	85,1	82,0
Pré-Pago	Prepaid	-	-	19,8	11,0	13,9	18,0
ADSL em Serviço	ADSL in Service	-	9.119	49.026	217.203	485.746	805.032
Serviços de Valor Adicionado	Value Added Services	nd	1.707	5.035	6.088	6.418	5.332
Serviço de Mensagens Curtas	Short Message Service	-	-	18.786	770.317	242.050	531.532
Pulsos Falhados	Failed Pulses	21.275	21.246	22.924	22.986	20.475	18.557
Minutos Tarifados Tráfego Proprio LD	Minutes Billed On Long Distance Traffic	6.158	6.873	8.183	8.528	8.535	6.447
Minutos Tarifados Tráfego Fixo-Móvel	Minutes Billed Fixed-to-Mobile Traffic	6.117	6.374	5.905	5.502	4.949	4.810
Maret Share Telefonía Móvel	Mobile Share Telefonía Móvel	-	-	8,8	10,4	23,5	26,3

Figura 22 – Foco em Mercado de Clientes

Fonte: Telemar (2007a)

FOCO NO MERCADO DE CAPITALIS CAPITAL MARET FOCUS		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Valor de Mercado (final período) Market Value (end of period)	R\$000.000	14.311	12.754	9.336	16.052	17.141	17.361
Volume Médio Diário (PM) Average Daily Volume (PM)	R\$000.000	48	73	72	116	133	113
Cotação em 30 de Dez (PM) (R\$1.000 até 2003) Price-earnst (TM/P4)	R	42,00	36,50	27,30	45,42	44,40	41,50
Volume Médio Diário (OM) Average Daily Volume (OM)	R\$000.000	6	6	4	7	12	14
Cotação em 30 de Dez (OM) (R\$1.000 até 2003) Price-earnst (TM/P3)	R	32,00	30,50	20,00	35,20	46,59	53,30
Quantidade de ADRs em Circulação ADM of Outstanding ADRs	000.000	116	106	106	111	122	117
ADR % do Free Float ADR % of Free Float	%	38,1	35,0	34,6	35,5	38,4	37,7
Volume Médio Diário ADRs Volume of ADRs Negotiated	US\$000.000	23	22	14	16	19	25
Cotação em Dez ADR ADR Price	US	22,81	15,63	7,35	15,43	16,87	17,92
Encontro com Analistas Investidores Analysts and Investors Meeting	Unitário <i>One</i>	304	297	227	242	283	309
Número de Participantes Participants Amounting	Unitário <i>One</i>	1.970	1.955	444	516	1.125	1.233
TM/P3 – % no Ibovespa TM/P3 – Participation in Ibovespa Index	%	1,8	1,3	1,0	1,1	1,3	1,2
TM/P4 – % no Ibovespa TM/P4 – Participation in Ibovespa Index	%	9,0	13,1	13,3	13,8	11,3	8,1
<small>           () Período 1 de janeiro do ano subsequente            () Market capitalization considering the total of OM and PM            () Final de período            () Rating in February January 1st, year            () Market capitalization considering the total OM and PM shares            () End of period         </small>							

Figura 23 – Foco em Mercado de Capitais

Fonte: Telemar (2007a)

As FIG. 21,22 e 23 têm a função de complementar a forte presença da Telemar no mercado, sua pungência econômica e seu conseqüente crescimento nos diversos segmentos, todos dentro da Região I, onde ela é a detentora da carta autorizativa (concessão).

É notável o crescimento e o vigor econômico da Telemar e sua posição de liderança. Boa parte dessa pujança se deve, parte, ao avanço tecnológico; outra parte, ao forte enfoque na redução de postos de trabalho, através da centralização e da terceirização, conforme abordado a seguir.

### ***5.3 A RELAÇÃO COM OS EMPREGADOS E COM OS ACIONISTAS***

As relações da organização com os seus empregados se apresentam nas mais variadas formas. As entrevistas revelam uma divergência muito grande de opinião: odiadas por uns, temida por outros, amada pelos demais. Entretanto, os números apurados na pesquisa documental apresentam algumas curiosidades.

Da forma que é apresentado nos relatórios anuais, é possível observar um processo seqüencial de redução do quadro, mas é nos relatórios trimestrais que aparece a verdadeira política aplicada a recursos humanos.

A FIG. 24 apresenta os dados baseados nas informações trimestrais Telemar (2007a) e Telemar (2007b):

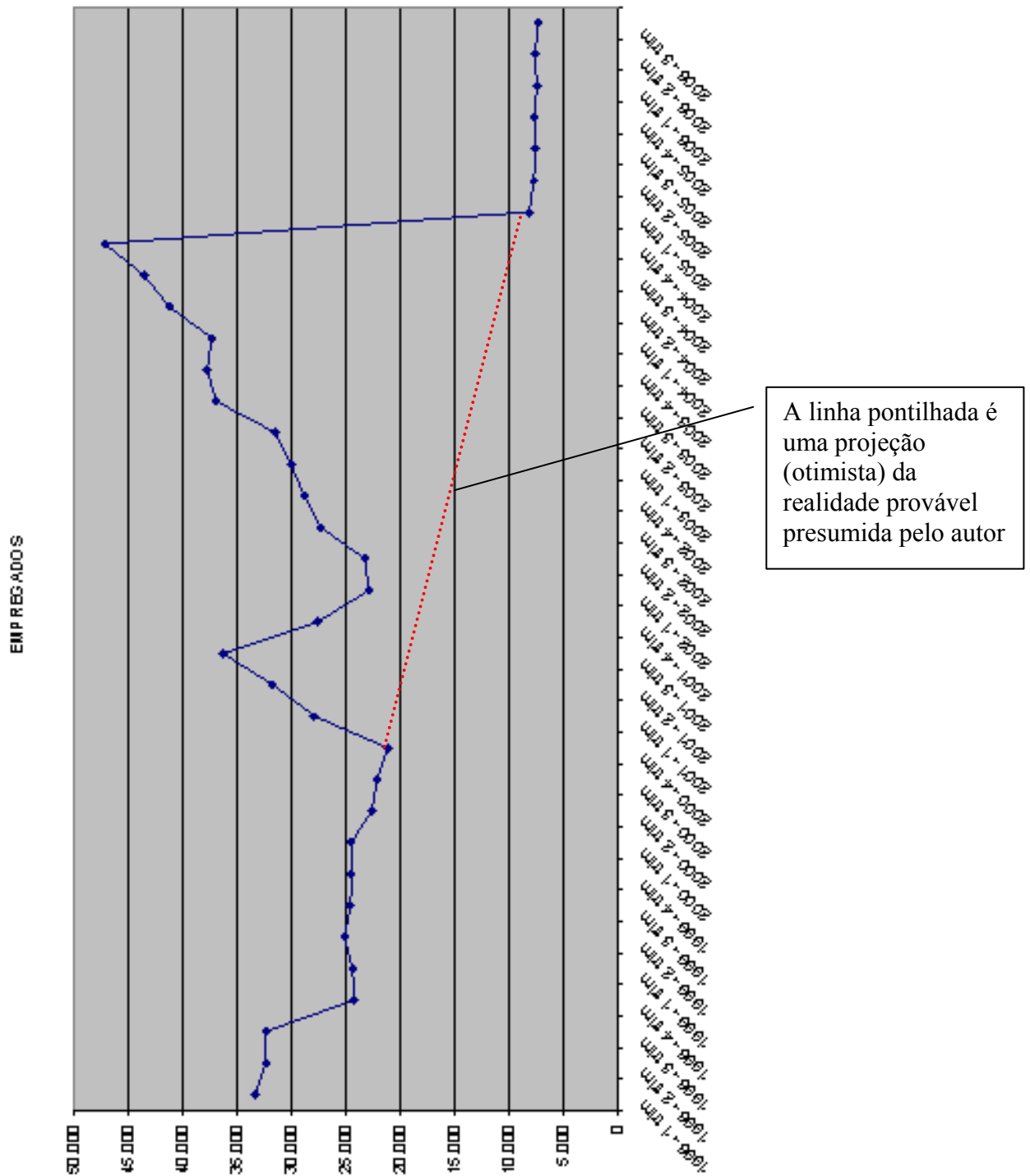


Figura 24 – Número de empregados – apuração trimestral

Fonte: Autor baseado nas informações trimestrais - Telemar (2007a)

Segundo Chalita (2003), toda boa atividade precisa ser realizada de maneira declarada, isto é, com transparência, sem intenções ocultas. Só assim o indivíduo mostra responsabilidade pelos atos praticados, e mostra que age segundo a ética que assumiu. Por isso, considera as suas ações e práticas conforme as conseqüências que terão e podem ter, de modo “público”: tanto no sentido de não esconder seus objetivos, quanto no de considerar os efeitos de suas ações na vida das outras pessoas.

Numa análise parcial do gráfico da FIG. 18, até o quarto período de 2004, a visão que se tem é a de uma organização que passou por alguns “ajustes temporários” em seu quadro de empregados, mas que investe em mão-de-obra. Mas a visão do todo acarreta, possivelmente, uma série de questionamentos: o que houve no primeiro trimestre de 2005? Teria ocorrido uma demissão de 39.031 empregados, numa redução de quase 82,85% do quadro de empregados?

É claro que não, os dados do período de 2001 a 2004 estavam “recheados” com números de outras organizações, mão-de-obra contratada, e prestadores de serviço. Isso é possível observar na TAB. 2, abaixo, do terceiro trimestre de 2000:

Tabela 2 – Número de empregados – 3º trimestre 2000 a 3º trimestre 2001

<b>Empregados</b>	<b>3º trim. 2001</b>	<b>2º trim. 2001</b>	<b>1º trim. 2001</b>	<b>4º trim. 2000</b>	<b>3º trim. 2000</b>
Total Próprios	36.242	31.606	29.457	21.090	21.208
Tel. Fixa (Ex-Connect)	16.676	17.639	18.900	21.090	21.208
PCS	286	151	-	-	-
Connect	6.977	4.141	1.657	-	-
Contax	12.119	9.558	8.828	-	-
Outras Subsidiárias	184	117	72	-	-
Contratados	16.576	17.820	12.839	18.371	18.708
<b>Próprios + Contratados</b>	<b>52.818</b>	<b>49.426</b>	<b>42.296</b>	<b>39.461</b>	<b>39.916</b>

Fonte: Adaptação (Telemar)

A brutal diferença entre o 4º trimestre 2004 e o 1º trimestre 2005 pode ser observada quando comparamos os dois relatórios trimestrais.

Tabela 3 – Número de empregados – 4º trimestre 2004

<b>Empresa</b>	<b>dez/03</b>	<b>set/04</b>	<b>dez/04</b>
TMAR/TNL	8.668	8.089	7.957
Oi	990	1.238	1.224
Contax	28.032	34.174	37.926
<b>Total</b>	<b>37.690</b>	<b>43.501</b>	<b>47.107</b>
Total	ex-Contax	9.658	9.327
LES/Empregado	(TMAR/TNL)	1.747	1.882

**Fonte: Adaptação (Telemar)**

Tabela 4 – Número de empregados – 1º trimestre 2005

<b>Empresa</b>	<b>mar/04</b>	<b>dez/04</b>	<b>mar/05</b>
TMAR/TNL	7.980	7.957	6.973
Oi	1.170	1.224	1.103
Contax	28.072	37.926	-
Total ex-Contax	9.150	9.181	8.076
Total	37.222	47.107	8.076
LES/Empregado (TMAR/TNL)	1.895	1.912	2.166

**Fonte: Adaptação (Telemar)**

Pode-se observar que os números da Contax, que vinham se somando aos da TMAR e Oi na TAB.– 3, simplesmente desaparecem em março de 2005 na TAB. 4. Isso não ocorre por acaso. Na declaração de um dos entrevistados, esse artifício foi utilizado para justificar que as

demissões em andamento na Telemar eram compensadas com admissões na Contax, camuflando a dura realidade que vinha ocorrendo na empresa: “Foi um período complicado[...] havia pressão de todo lado e os números não podiam aparecer senão... você sabe, o pessoal caía em cima de nós... Por isso, acho eu, que o pessoal do Rio às vezes tinha que se virar [...] eles eram bons nisso...”<sup>8</sup> Passado o período mais crítico ao qual a organização estava exposta, retirou-se a máscara e passou-se a mostrar a realidade dos números em seus relatórios trimestrais.

As entrevistas revelam uma figura de linguagem que será abordada com mais detalhes no capítulo próprio, mas que reitera a análise da pesquisa documental. Essa figura de linguagem é a *Oxigenação*, ou seja, o processo de renovação do quadro, demitindo os antigos empregados da Telemig e admitindo jovens recém-formados. Quando se compara o número de empregados de um período e outro, não se encontra de fato o número de pessoas demitidas. Na verdade esse número representa a diferença entre o número de demitidos deduzido do número de admitidos no período. A Telemar procurou sempre casar os dois eventos, admissão e demissão, com o objetivo de amenizar os efeitos que esses números poderiam provocar.

Mas essa sintonia nem sempre foi obtida com êxito, conforme é visto abaixo, na TAB. 5:

Tabela 5 – Número de empregados – do 4º trimestre 2000 ao 4º trimestre 2001.

Foco em Recursos Humanos	4º trim. 2001	3º trim. 2001	2º trim. 2001	1º trim. 2001	4º trim. 2000
Pessoal Total	27.471	36.242	31.606	29.457	21.090
Pessoal Telefonia Fixa	14.926	23.653	21.780	20.557	21.090
Pessoal Demais Controladas	12.589	9.826	8.900	-	

**Fonte: Adaptação (Telemar)**

Observa-se que houve uma seqüência de admissões nos três primeiros períodos, que foi seguida por um corte ao final do quarto período. No relatório anual aparece um crescimento, no quadro, de 6.381 empregados, mas, computadas as admissões durante o ano, encontram-se de fato 15.152 admissões e, conseqüentemente, 8.771 demissões, só nesse período.

Os dados nos mostram uma grande e intrigante questão. De um lado, um forte crescimento econômico com avanços significativos no mercado de capital. Do outro, um retrocesso

<sup>8</sup> Entrevistado E2



significativo nas relações do trabalho, incluindo esquemas especiais para camuflar fatos e dados, o que não é uma política socialmente aceita no mundo das empresas modernas de capital aberto, em especial as empresas do Mercado Novo da Bovespa. Então, qual seria o modelo de gestão que poderia obter tais resultados a partir dos fatos observados?

## 6 FIGURAS DE LINGUAGEM

Tentar entender a Telemar por meio dos números oriundos de seus resultados e de suas ações, bem como de entrevistas diretas, mesmo que sejam entrevistas de profundidade, é uma missão muito difícil. A Telemar, como um todo, é um caldeirão cultural, formado por diversas sub-culturas, mesmo focando apenas o Estado como Minas Gerais. Há algo naquelas pessoas que não se vê na superfície, ou no contato direto de uma entrevista. Schein (1999) nos alerta para um nível mais profundo da cultura que não aflora com facilidade. É necessário *enxergar com outros olhos* aquilo que as relações convencionais não nos apresentam. Aí entra a proposta do uso de figuras de linguagem, mais especificamente das metáforas.

Em todas as entrevistas, os entrevistados foram estimulados a apresentar metáforas do período pós-privatização, com as quais tenham convivido ou mesmo que tenham ouvido no ambiente da Telemar. Como estímulo, além da explicação técnica do termo, foram apresentados às metáforas citadas pelos colegas e estimulados a comentar livremente sobre as mais conhecidas, enriquecendo-as.

Os exemplos de metáforas apresentados estavam sempre relacionados ao período anterior ao que estamos estudando. Como, por exemplo, o da viúva, que remete ao período da estatal controlado pelos militares. Nessa metáfora, a viúva, sem marido (dono) que a orientasse, mantinha seus filhos (os empregados) sempre agarrados ao seio, mamando. Essa era a imagem da organização que protegia seus empregados e dava a eles toda a atenção possível, às vezes em excesso, exatamente o tratamento que uma viúva dá a seus filhos, por ela considerados sempre carentes.

Outro exemplo apresentado foi o do boneco gigante, de corpo de gelatina e pés de chumbo. Essa metáfora se refere ao período inicial do processo de privatização, quando a organização toma consciência da necessidade de mudanças, mas a burocracia interna é muito grande. Portanto, para dar um pequeno passo em direção ao futuro, era necessário movimentar vigorosamente um enorme corpo de gelatina, ou seja, era necessário fazer muito esforço para obter tímidos resultados.

Essas duas metáforas estão naturalmente embebidas da visão neoliberal sobre as estatais. Foi basicamente através de metáforas como essas que o movimento neoliberal tomou corpo dentro da Telemig. Mas esses exemplos, embora tenham sido utilizados pelo entrevistador

como estímulo e como modelo para os entrevistados, não pertencem ao período em estudo e não serão abordados com maior profundidade, embora sejam metáforas ricas de conteúdo e merecedoras de um estudo posterior.

### **6.1 OXIGENAÇÃO: SOMOS TODOS GÁS CARBONO**



**Figura 25 – Oxigênio e o gás carbono**

A primeira figura de linguagem que foi usada no início da privatização foi a metáfora da oxigenação. Ela foi primeiramente pronunciada pelo então presidente da Telemar Minas, em um de seus primeiros discursos dirigidos ao público interno, formado por gerentes de todos os níveis. Em seu discurso, ele dizia que era necessário oxigenar a empresa.

Para o entrevistado<sup>9</sup> que questionou o presidente, essa metáfora queria dizer que, tendo os empregados e gerentes da antiga Telemig, em média, muitos anos de empresa e envelhecendo rapidamente, era necessário, portanto, haver uma renovação do quadro. Quando o ambiente fica fechado por muito tempo o ar fica carregado de gás carbono. Isso acontece porque, durante a respiração, inspiramos o oxigênio e expiramos o gás carbono. Portanto, se estamos em um ambiente fechado, a tendência é realmente de carregar o ambiente, com esse resíduo de nossa respiração, que com o tempo torna insuportável o ambiente. Para o presidente, a empresa estava com um corpo de funcionários e gerentes muito antigo. Suas idéias estavam ultrapassadas e tornavam o ambiente irrespirável, necessitando então de uma oxigenação, ou seja, de gente nova, com novas idéias, novas formas de trabalhar e pensar. Para o presidente,

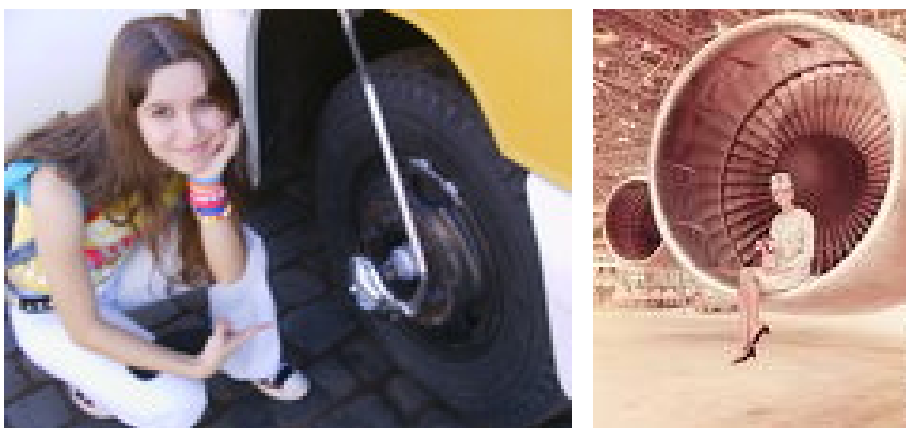
---

<sup>9</sup> Entrevistado E2

havia muito gás carbono na antiga Telemig. “Referia-se a nós”, conforme declarou o entrevistado.

O interessante dessa metáfora é que, antes de privatizar, o discurso neoliberal era de que o corpo gerencial da Telemig era formado pelos melhores e mais competentes profissionais do Brasil. Fator de orgulho para todos e presente nos discursos até então. Esse foi um diferencial fundamental na cotação das ações da Telemig e pesou na composição do preço mínimo do leilão das estatais. O próprio presidente regional tinha a sua origem nesse reconhecido grupo de elite. Como, então, viramos sucata de uma hora para outra? Como era possíveis termos nos transformado em gás carbono? Estávamos então poluindo o novo ambiente com nossas idéias? Essa metáfora era apenas um aceno para o que viria a seguir.

## **6.2 TROCAR A RODA DE UM CARRO EM MOVIMENTO**



**Figura 26 – Trocar pneu de um carro andando ou turbina de um jato voando**

A metáfora da troca de pneu, para um entrevistado,<sup>10</sup> está dividida em dois momentos: antes e depois da privatização.

Antes da privatização, a Diretora de Serviços ao Cliente utilizava essa metáfora da troca de pneu com o veículo andando em quase todas as oportunidades que lhe eram dadas. Para o público externo, o objetivo era mostrar uma organização moderna, que se transformava para melhor prestar serviços, preocupada com a qualidade de atendimento aos clientes. Para o público interno, significava mudanças radicais e imediatas, necessárias para preparar toda a

---

<sup>10</sup> Entrevistado E3

organização nos moldes neoliberais, em tempo de se apresentar para o leilão final. O seu significado era o de fazer as mudanças necessárias para se tornar uma organização ágil no atendimento ao cliente, dotada de uma estrutura leve, competente e preocupada com resultados. Mas toda essa transformação deveria acontecer sem perda da qualidade do atendimento, ou seja, *sem deixar a peteca cair*, conforme completava a diretora em seus discursos voltados para os empregados.

Depois da privatização, essa mesma diretora apresentou uma nova versão dessa mesma metáfora. Agora a proposta não era mais trocar a roda de um carro andando, mas trocar a turbina de um jato em pleno vôo. O seu objetivo era demonstrar que era necessário aumentar, e muito, a aceleração do processo de transformação que se iniciara anteriormente. Os novos tempos exigiam muito mais de todos a uma velocidade alucinante.

Naturalmente, essa metáfora trouxe muito mais atropelos, mas também muitos acertos, traduzindo com perfeição a intenção do gestor e tendo como reflexo uma movimentação sem precedentes na organização.

Esse exagero metafórico entre as duas fases teve também o seu lado cruel e ridículo ao mesmo tempo. Ridículo, porque ao final ninguém mais acreditava, e os resultados obtidos na segunda fase foram fruto de pesadas cobranças e fortes ameaças:

A gente não tinha tempo nem para respirar [...] e vinha aquele louco do meu chefe dobrando as nossas metas sem parar... parecia um saco sem fundo [...] quem não atingia a meta ele punha abaixo de zero [...] quando não era sumariamente demitido. O bicho pegava mesmo era pra nós da área de negócios [...] a recompensa que tivemos foi demissão em massa... [...] Sabia que depois de sugar a gente, até onde não podia mais, houve demissão em massa via vídeo-conferência? [...] foi um horror, mas isso não foi divulgado! Ninguém ficou sabendo... e os inúteis do sindicato nada!!! Nem pra pôr no jornal!<sup>11</sup>

Pouco a pouco, todo o serviço de atendimento ao cliente foi sendo terceirizado, segmento por segmento, ano após ano, até o processo se concluir totalmente na regional.

---

<sup>11</sup> Entrevistado E4

### 6.3 O FACÃO GUARANI

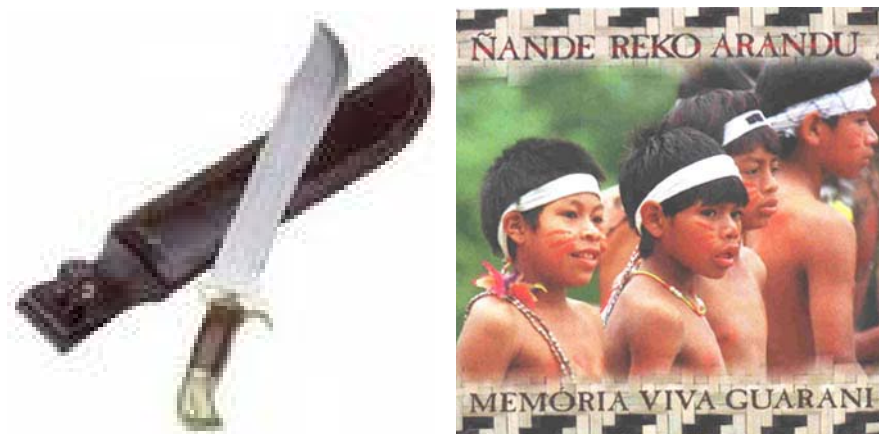


Figura 27 – Meu facão guarani

Essa metáfora, diferente das anteriores, não é fruto da intencionalidade de alguém. Não foi implantada por nenhum diretor, presidente ou qualquer um que seja. O Facão Guarani é fruto do inconsciente organizacional, um grito de dor, e um reflexo dos arquétipos de sociedade mineira.

Um dos primeiros entrevistados deu o seguinte depoimento a respeito dos cortes de pessoal:

O pessoal falava... Está tendo metas de corte de pessoas... Vai ser na época tal... Daqui uma semana... Então a gente falava... Olha, o Facão Guarani está chegando... Eu sei que era nessa época... pouco antes do Natal, mais ou menos... acho...<sup>12</sup>

No andamento das entrevistas, algumas questões sempre emergiam, principalmente as relacionadas com o sentimento dos entrevistados com relação às constantes demissões ocorridas no período pós-privatização. Demissões essas que, aparentemente, se incorporaram ao planejamento anual da organização. Não seria possível deixar de abordar os diversos ângulos dessa percepção: de um lado, quando assistiam a seus colegas serem demitidos; de outro, quando eram portadores da missão de dar o “recado” ao demitido, ou quando estavam na posição de vítima desse doloroso processo. Nenhuma das abordagens era confortável e foram muitos os que viveram, a seu tempo, cada uma delas.

A forma natural com que tal fenômeno é encarado hoje, na Telemar, não é de surpreender: “Você acaba acostumando, não que você não se importe, mas você fica calejado... é como o

<sup>12</sup> Entrevistado E5

médico que acostuma com o sofrimento alheio. Na verdade, não temos culpa. A ordem vem do Rio, e pronto. Ou você cumpre, ou é demitido junto.”<sup>13</sup>

Para a organização, independente do que o marketing feito pelo pessoal de recursos humanos apregoava (e poucos acreditavam), a preocupação com demissões era uma constante, porque as pessoas são totalmente descartáveis e valem apenas o que rendem naquele dia. Não há histórico de serviços prestados que segure ninguém. Nem mesmo o fato de ser ou não ser produtivo ou valer o que ganha. Quando a ordem vem, não há saída.

Quando questionados pela demissão de alguém que possa fazer falta, a resposta é simples: ”Cumpra a orientação primeiro, depois veremos o que pode ser feito.” Mas isso nunca acontece... você demite e fica com o problema na mão. Ou muda a forma de trabalhar, de controlar ou o muda o processo como um todo ou então não faz nada e será o próximo a ser demitido por não ter encontrado uma saída.<sup>14</sup>

Quando abordados pelo entrevistador a respeito das figuras de linguagem na Telemar, as primeiras imagens que vem estão sempre relacionadas com essa situação hostil. A demissão traz sempre uma forte analogia com o corte de pessoas e esse corte nos remete às ferramentas que utilizamos para cortar. Mas esse não é um corte comum, é um corte de pessoas. Ou melhor, um corte de cabeças, portanto, um canivete, uma faca ou um outro objeto cortante de pequeno porte não se apresenta apropriado por não garantir que, em um único golpe, se separe a cabeça do tronco como a imagem formada no imaginário das pessoas. Poderia ser uma espada, mas espadas e cimitarras são objetos que estão por demais distantes do nosso cotidiano. São raras as pessoas que possuem uma espada em casa e, se têm, é para enfeite. Não há no Brasil, como no Japão, uma tradição de se reverenciar a espada. É para nós um objeto perdido na história. Resta, portanto, o facão. Este sim, está muito próximo do nosso cotidiano. Nas mãos do bandeirante, desbravou nossas florestas. Até hoje, no campo, é um objeto de grande utilidade. Nossos caboclos, no sul da Bahia, andam com o facão na cintura para colher coco e cacau, cortar mato, etc. Em todo Brasil, onde existem canaviais lá está o facão na mão do trabalhador. Ferramenta indispensável no corte da cana para gerar álcool, açúcar e cachaça. Está presente também no sul do Brasil, nas danças do folclore gaúcho.

A imagem do facão que corta cabeças é uma imagem forte e significativa, representando com muita clareza o sentimento de um empregado num processo de demissão. Faz parte portanto do imaginário coletivo do brasileiro. Mas ela não veio sozinha. A figura de linguagem

---

<sup>13</sup> Entrevistado E6

<sup>14</sup> Entrevistado E6

apresentada por vários entrevistados foi a do Facão Guarani. O Facão é uma peça que se encaixa com perfeição, no entendimento da figura de linguagem, mas por que Guarani?

A primeira imagem pesquisada nos leva à música dos mineiros Murilo Antunes e Tavinho Moura, cantada por Teodoro e Sampaio: “O trem tá feio”. É uma letra forte, que mostra com muita clareza esse sentimento de impotência e esse “olhar perdido” que o demitido traz em seu semblante. Essa impotência é somada à preocupação de ter que explicarem casa o que aconteceu.



**Figura 28 – Teodoro e Sampaio – Tavinho Moura e Murilo Antunes**

## **O trem tá feio**

*Disse que aqui mais nada é de graça,  
nada é de coração  
Vamos num tal de toma-de-lá dá-cá,  
minha nega eu pago pra ver  
Ver por debaixo o osso do angu*

*Disse que aqui mais nada tem troco  
tudo o que vai não vem  
Perdem bodoque, facão, corneta, quebra a defesa nega fulô  
Que o trem tá feio e é bem por aqui*

*Meu facão guarani quebrou na ponta, quebrou no meio  
Eu falei pra morena que o trem tá feio, iá, iê, iá, oiá (2x)*

*E a cana-caiana eu disse a raiva, carne de sol  
Palha, forró e fumo de rolo, tudo é motivo pra meu facão  
Arma de pobre é fome, é facão  
Abre semente, aperta inimigo, espeta até gavião  
Corta sabugo e lança um desafio, não conta nem até três  
Que o trem tá feio e é bem por aqui*



*Meu facão guarani quebrou na ponta, quebrou no meio  
Eu falei pra morena que o trem tá feio, iá, iê, iá, oiá (2x)*

*E a cana-caiana eu disse a raiva, carne de sol  
Palha, forró e fumo de rolo, tudo é motivo pra meu facão  
Arma de pobre é fome, é facão  
Abre semente, aperta inimigo, espeta até gavião  
Corta sabugo e lança um desafio, não conta nem até três  
Que o trem tá feio e é bem por aqui*

*Meu facão guarani quebrou na ponta, quebrou no meio  
Eu falei pra morena que o trem tá feio, iá, iê, iá, oiá (3x)*

Murilo Antunes e Tavinho Moura foram muito felizes ao descrever o facão como ferramenta que corta a semente, corta o sabugo e espeta o inimigo, não o inimigo do trabalhador, mas o inimigo do patrão. Entretanto, na hora de defender o trabalhador, ele está quebrado na ponta e no meio. Na verdade, ele só pesa na cintura do trabalhador. É como o sindicato: pesa no bolso do trabalhador, na forma de descontos e contribuições, mas na hora de defendê-lo contra a poderosa Telemar, está quebrado na ponta e no meio. Uma arma inútil, difícil de explicar em casa que não funcionou quando o confronto é com o empregador. Os autores deixam transparecer, embora não afirmem que os Guaranis são os trabalhadores. Mas o que é um Guarani?

Segundo Brandão (1990), os Guarani eram, antes da conquista, 1.500.000 índios, repartidos por 350.000 km<sup>2</sup>, numa densidade de pouco mais de 4 habitantes por quilômetro quadrado. Esses guerreiros do sul das Américas ocupavam, junto com os índios Tupis, agora denominados tupi-guaranis, uma região que vai da Amazônia à Bacia do Rio da Prata, de um lado, e ao Oceano Atlântico, do outro. Uma distância maior que 4.000 quilômetros entre o Sul e o quase extremo Norte do continente, não tornaria muito diversificadas as culturas de uma tão grande variedade de tribos tupi-guaranis. Mas essas tribos foram dizimadas numa proporção de um sobrevivente para cada 500 ou mais índios mortos ao longo da conquista de seus territórios. Por um longo tempo, e mesmo depois da Conquista, os tupi-guarani lograram preservar uma surpreendente uniformidade de língua, organização social e sistema de vida.

Pierre Clastres, apud Brandão (1990), afirma que os tupi-guaranis são tribos situadas a milhares de quilômetros umas das outras, vivendo do mesmo modo, praticando os mesmos rituais e falando a mesma língua. Um Guarani do Paraguai se sentiria em terreno perfeitamente familiar entre os tupis do Maranhão, distantes, entretanto, em 4.000 quilômetros um do outro.

Noemi Diaz, apud Brandão (1990), ressalta que um dos traços mais notáveis da cultura Guarani é a sua resistência a modificações fundamentais dos sistemas de símbolos e códigos que organizam o modo de ser tribal “dos antigos”.

De modo geral, a cultura Guarani revela resistência aos efeitos das diferentes situações de contato. Sobretudo, conforme Brandão (1990), o caráter fundamental da religião se mostra particularmente imune ao contato com representantes do mundo cristão. Por muito tempo (500 anos), através das missões, a adoção de elementos do cristianismo não decorreu de um real confronto de dois sistemas religiosos, mas reflete uma estratégia para melhor conservar as crenças e os valores tradicionais. Uma forma de conceder para não ceder.

Certo é, segundo Brandão (1990), que a religião de todos os grupos da tribo que hoje vivem no Brasil, no Paraguai e na Argentina não é cristã, mas a Guarani. De tudo o que de possível proveniência cristã se possa descobrir no conjunto de suas crenças, ritos e cerimônias, conservaram-se apenas aspectos tangíveis e formais. O conteúdo é, no entanto, absolutamente pagão.

Podemos então traçar um paralelo importante entre os Guaranis e os empregados da antiga Telemig. Primeiro, a afirmação de sua cultura organizacional que, como os Guaranis, ofereceu forte resistência às mudanças, como era de se esperar. Os empregados da Telemig tinham uma história de cultura organizacional muito forte. Tinham eles, principalmente, o orgulho de serem os melhores empregados de todo sistema Telebrás. Esse conhecimento não era apenas restrito aos equipamentos e tecnologia em operação. Estava também na forma de gestão. Os principais sistemas que hoje fazem da Telemar a empresa que é originaram-se da Telemig. Entre eles estão: o Sistema de Tratamento a Cliente STC, o Sistema de Faturamento SISRAF, os melhores padrões de operação e todos os outros demais sistemas e procedimentos de gestão. Esse conhecimento técnico impediu a Telemar de adotar a máxima de Maquiavel (1990) em que as boas notícias devem ser dadas devagar, ao longo do tempo, e as más notícias devem ser dadas de uma única vez. Ao contrario do que aconteceu com os empregados de outras operadoras absorvidas pela privatização, os empregados da Telemig não puderam ser demitidos em uma única rodada. No depoimento, um dos entrevistados disse: *“Éramos um mal necessário, e enquanto foi possível nós resistimos. Eles precisavam de nós e sabíamos disso”*.

Outro entrevistado disse:

Eles tinham dificuldades de lidar conosco porque estávamos sempre prontos a defender nosso ponto de vista com a nossa postura séria e profissional. [...] Éramos respeitados por isso e conquistamos muito espaço assim e [...] isso certamente não agradava o pessoal do Rio.<sup>15</sup>

Mas essa postura não ficou sem resposta e, segundo o mesmo depoente, à medida que um novo ciclo de planejamento iniciava, eles voltavam à carga com novas demissões e pouco a pouco foram “se livrando” daquele incômodo. Essas demissões aconteciam sem o menor remorso porque não havia mais reação. “Meu facão Guarani quebrou na ponta e no meio, eu falei pra morena que o trem tá feio.”

#### 6.4 OS TUPINAMBÁS



**Figura 29 –Tupinambás em ritual de antropofagia**

**Fonte:** [www2.correioweb.com.br](http://www2.correioweb.com.br)

Mas se o facão Guarani está quebrado na ponta e no meio, ele é uma arma inútil, incapaz de cortar cabeças. Então, de quem é o facão que corta cabeças?

---

<sup>15</sup> Entrevistado E7

Reportando aos primórdios da colonização, no tempo em que os tupi-guaranis eram 1.500.000 índios, vamos encontrar um outro povo indígena que vivia onde é hoje o Estado do Rio de Janeiro, coincidência ou não, no mesmo Estado onde se encontra a sede da Telemar. Eram eles os Tupinambás. Guerreiros valentes e canibais temidos, alimentavam-se de carne humana em seus rituais sagrados. Segundo Prezia e Hoomaert (2000), três traços principais marcavam este povo: a inteligência, a guerra e a abertura para o novo. Eram pessoas muito curiosas e observadoras.

A guerra era outro elemento fundamental da cultura tupinambá, na qual a bravura e a vingança exerciam importantes papéis. Considerada uma atividade sagrada, reservada para alguns, de acordo com sua idade, sexo e aptidões físicas. A bravura e o poder de um chefe guerreiro eram medidos pelo número de inimigos mortos por ele. O inimigo morto era comido pela comunidade em um sacrifício ritual. Havia várias prescrições para esta cerimônia. Um prisioneiro medroso era excluído, pois o caráter fraco poderia ser incorporado por aqueles que o ingerissem. Havia, pois uma relação entre refeição sacrificial, bravura e coragem. O cativo, por sua vez, desafiava seus matadores, gritando que um dia seus parentes o vingariam. O maior desejo de um guerreiro era ser morto pelos seus inimigos.



**Figura 30 – Os Tupinambás a serviço dos Brancos**

**Fonte:** <http://www.geocities.com/capitanias/costaouro.htm>

Ainda segundo Prezia e Hoomaert (2000), a aliança que os Tupinambás estabeleceram com os europeus - portugueses, franceses e holandeses - visava também o combate contra seus

inimigos, os outros povos indígenas. A sua extrema curiosidade e a atração pelo novo foram elementos fundamentais de sua cultura. Mal sabiam que essa abertura, que parecia uma atitude positiva, colaboraria para a perda de sua identidade e para a sua integração à nova sociedade.

De fato, o facão cortador de cabeças não era o facão citado pelos mineiros Murilo Antunes e Tavinho Moura, e sim o facão dos Tupinambás. Esse não está quebrado na ponta nem no meio, corta com precisão cirúrgica quando está na mão do índio carioca, o Tupinambá.

Voltando ao paralelo entre a história dos empregados da Telemig e a história dos Guaranis, onde se enquadram os Tupinambás?

Segundo os entrevistados, no início da privatização havia muito a ser feito. Eram 16 empresas, cada uma com sua forma de trabalhar completamente diferente das demais. Foi necessário, portanto, escolher as melhores práticas operacionais, os melhores sistemas, e não houve dúvida, a Telemig era de fato a que detinha todas essas qualificações. Os melhores técnicos da Regional Minas foram enviados às demais regionais para multiplicar e implantar em todas elas o que se fazia em Minas. O desejo da matriz de fazer um forte enxugamento em todas as regionais foi iniciado, mas em Minas encontrou forte resistência, principalmente dos grupos, a que se refere Prahalad e Hamel (1995), detentores das competências essenciais.

Nem tudo que a Matriz desejava era possível fazer de uma única vez e ela sabia disso, revelou um entrevistado.

Era preciso criar um corpo gerencial novo e motivado para fazer o “serviço” sem perder a qualidade da prestação dos serviços ao cliente. [...] Alguns foram recrutados nos quadros da antiga Telemig [...] outros vieram de organizações ligadas aos grupos controlados pelos acionistas principais. Enquanto isso, grupos de training eram preparado para em futuro próximo substituir antigos gerentes. [...] Esses grupos tinham certa autonomia [...] e uma significativa participação nos resultados [...] desde que cumprissem suas missões sem questionamento e sem deixar a peteca cair.<sup>16</sup>

A “peteca” a que se refere o entrevistado é uma analogia com o conhecido jogo mineiro, cuja regra principal é manter a peteca no ar, sem cair. Neste caso, compara-se a peteca com os resultados operacionais e com a motivação dos empregados. Era necessário motivar os “colaboradores” para produzir e gerar resultado e, ao mesmo tempo, ao final de cada ano, promover fortes cortes. A orientação básica para sobreviver a esses cortes sem perda de

---

<sup>16</sup> Entrevistado E8

resultado foi o foco nos processos e na tecnologia. A reengenharia de Hammer (1990) foi a ferramenta aplicada, que acabou sendo absorvida no ciclo de planejamento anual da Matriz.

Com a possibilidade de significativos bônus anuais, os nossos Tupinambás modernos se venderam aos “Branços da Matriz” e brandiram por anos seguidos, ao final do exercício, os facões cortadores de cabeças.

Um entrevistado que ainda trabalha na Telemar revelou que a passagem de 2006/2007 foi reservada pela Matriz para demitir os Tupinambás, que estão sendo substituídos por gerentes com menores salários. Afinal, os serviços dos cortadores de cabeça já não são mais necessários. A população de Guaranis está sob controle e sua cultura não representa mais nenhum risco para a organização. Agora, os inimigos dos “brancos da Matriz” são seus antigos aliados, os Tupinambás.

## 7 DEPOIMENTOS RELEVANTES

### 7.1 DEPOIMENTO ABORDANDO ETNOCENTRISMO

Um dos entrevistados<sup>17</sup> deu o seguinte depoimento:

[...] Após a minha aposentadoria montei uma empresa de prestação de serviços na área de telecomunicações. Hoje presto serviços à Telemar, sou [...] Presto serviços de [...] em [...] Tenho sob minha responsabilidade mais de [...] famílias que vivem dessa atividade. São meus amigos e funcionários dedicados<sup>18</sup> [...] Sou respeitado e bem visto pela direção da empresa. Há... Principalmente pelos [...] lá do Rio. É por causa dos resultados que consigo alcançar. [...] O meu segredo nas relações com eles é que jamais menciono que um dia trabalhei na Telemig. O ódio que eles têm, e a forma como eles se referem às pessoas do nosso tempo é impressionante. Então eu fico caladinho... [risos] Se eles souberem, minha empresa certamente seria descartada. Mas acho que não corro esse risco. [Risos] Os resultados que apresento dão a eles a certeza que nunca fui da Telemig. [...] Pois é... eles não acreditariam, nem nunca aceitariam que alguém que veio “contaminado” de lá fosse capaz de fazer o que faço. [Risos novamente].

Segundo Carvalho (1997), o etnocentrismo consiste em privilegiar um universo de representações, propondo-o como modelo e reduzindo à insignificância os demais universos *diferentes*. Trata-se de uma violência que não só se concretizou por meio da violência física contida nas diversas formas de colonialismo, como também se implantou disfarçadamente, por meio da *violência simbólica*, que é o *Colonialismo cognitivo* na Antropologia. Privilegia-se um referencial teórico-prático que segue o *Padrão da racionalidade técnica*, escolhendo-se o único tipo de cultura e educação com ele compatível (*cultura hegemônica* e *cultura subalterna*), declarando-se *outras* as culturas diferentes com orientações incompatíveis com o referencial escolhido; procura-se reduzi-las nas suas especificidades e diferenças, tornando-as mais diferentes do que são e, a seguir, exorcizando-as, por meio de várias estratégias. Em profundidade, está-se projetando *fora*, como *Outro* e como *Sombra*, o que é incompatível e perigoso reconhecer que pertença ao universo da cultura padrão escolhida.

Segundo Carvalho (1997), o etnocentrismo tem origem na *heterofobia* (o *Outro* em suas diversas formas: primitivo, selvagem, louco, imaturo, homossexual, *homem de cor*, judeu, cigano, crianças problemáticas, fascistas, baderneiros, *hippies*, *mulher de vida fácil*, hereges etc. – constitui *perigo* que deve ser exterminado. Observação: o servidor público,<sup>19</sup> nas estratégias de neoliberalismo, está dentro dessa dinâmica, mas sobretudo impregnado da

<sup>17</sup> Entrevistado E9

<sup>18</sup> Preocupação típica dos antigos gerentes da Telemig que se perdeu na Telemar.

<sup>19</sup> No caso em estudo podemos considerar também os empregados da Telemig como um tipo de funcionário público, uma vez que era uma estatal, embora trabalhassem sob o regime da CLT.

problemática de uma sombra do poder...). Há dois tipos de sociedade: as que praticam a antropofagia (que vêm na absorção de certos indivíduos, detentores de forças temíveis, o único meio de neutralizá-los, aproveitando-lhes a energia); e as que praticam a antropoemia (que diante do mesmo problema escolhem a solução de expulsar fora do corpo social e manter temporariamente ou definitivamente isolados, sem contato com a *humanidade*, os seres e grupos temidos, trancafiados em *reservas territoriais*).

São quatro as estratégias do etnocentrismo geradoras das diversas formas de preconceitos e racismo.

- Antropofagia dialógica: Racização amena de englobar o *Outro* no e pelo discurso persuasivo, forma predominante, em educação, do *homo academicus* e muitas pedagogias dialógicas; é fundamental, em forma estereotipada, na mídia política;
- Antropologia digestiva: Racização repressiva da assimilação do outro a si mesmo, todas as formas de aculturação;
- Antropologia genocida: Racização terrorista da destruição dos outros, como no caso das perseguições aos judeus, ciganos, armênios, feiticeiras. Linchamentos etc.;
- Antropoemia da tolerância: Racização específica do desenvolvimento *em separado*; em aparência, respeita-se tanto o outro, tolerando-o, o que na realidade, acaba-se por isolá-lo, não se dando aos trabalhos dos enfrentamentos de diferenças, o que é típico de toda ideologia do relativismo e ecumenismo.

## **7.2 DEPOIMENTO ABORDANDO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

Um entrevistado,<sup>20</sup> especialista em manutenção e remanescente da antiga Telemig, deu o seguinte depoimento:

Você sabe... trabalho numa área complicada e de grande responsabilidade... Um pepino lá para tudo...[...] ...tinha uns cara em Belo Horizonte que eram os fera nessa tecnologia... foram eles que trouxeram essa tecnologia para o Brasil... e você sabe... tem coisa aqui que só eles sabiam resolver... eles é que tinham contato como os gringos... e mesmo assim, em certos casos, a solução era pôr o problema debaixo do braço e ir até a Europa resolver... ou então... trazer os gringos... Sabe como é... os gringos venderam os equipamentos, mas não a tecnologia... então, certas coisas nunca foram repassadas. [...] Esses caras hoje aí não querem nem saber. Mandaram a turma de Belo Horizonte embora e [...] ...tão nem aí para o problema. Já falei um montão de vezes e nada, é como falar pra parede... [...] Também eles não sabem nem do que tô falando! Nem da gravidade do problema! Uma hora dessa vai estourar a

---

<sup>20</sup> Entrevistado E10



bomba... é só uma questão de tempo... Já falei com meu chefe, não vai adiantar me mandar embora... não tem quem resolva mesmo!...

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as empresas que avaliam a competitividade delas próprias e a de seus concorrentes, basicamente em termos de preço-desempenho de produtos finais, estão cortejando a corrosão das competências essenciais - ou fazendo muito pouco esforço para ampliá-las. São as habilidades existentes que dão surgimento à próxima geração de produtos competitivos. Em nossa visão, muitas empresas, inadvertidamente, abriram mão de competências essenciais quando cortaram investimentos internos porque, erradamente, julgaram ser somente “fatores de custos”, optando por fornecedores externos não tão bem qualificados.

Para Prahalad e Hamel (1995), a fragmentação de competências essenciais torna-se inevitável quando um sistema de informações de uma empresa diversificada, os padrões de comunicações, os planos de carreiras, as recompensas gerenciais e processos de desenvolvimento estratégicos não transcendem as linhas do que o autor chama SBU (*Strategy Business Unit* – Unidade estratégica de negócios). Nós acreditamos que a gerência sênior deveria gastar uma significativa parte de seu tempo desenvolvendo uma arquitetura estratégica no âmbito da corporação, que estabeleça objetivos para formação de competência. Uma arquitetura estratégica é um roteiro do futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos. No entanto, a Telemar parece adotar o sentido inverso ao recomendado pelo autor.

## 8 MODELOS PROPOSTOS

### 8.1 O MODELO DA GESTÃO TELEMAR – MINAS<sup>21</sup>

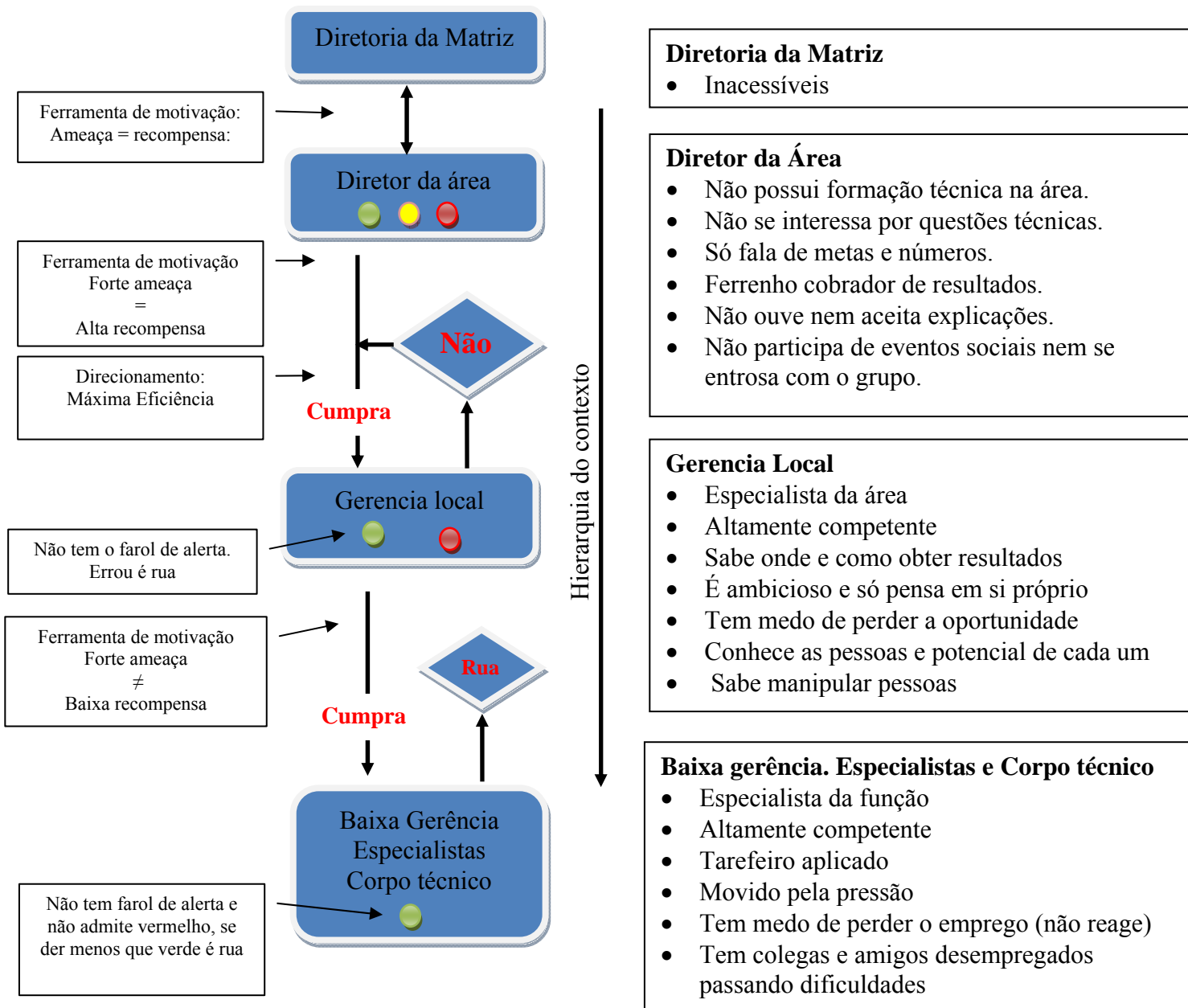


Figura 31 – Modelo proposto de gestão

Fonte: Autor baseado no resultado da pesquisa

<sup>21</sup> O modelo de Gestão Telemar – Minas proposto, embora tenha sido baseado na pesquisa, é uma interpretação pessoal do autor a respeito da Telemar.

## 8.2 CICLO DE PLANEJAMENTO ANUAL<sup>22</sup>

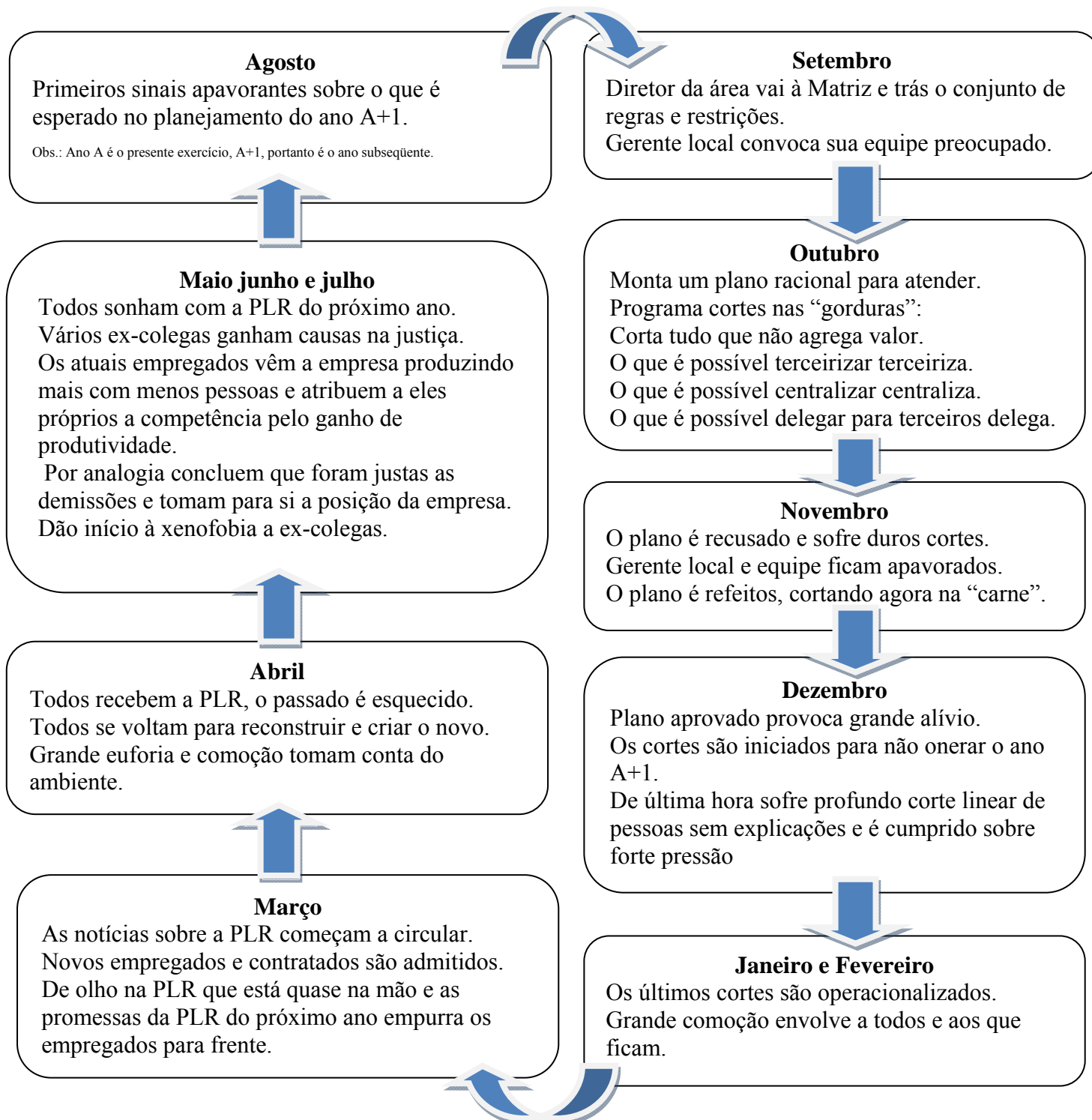
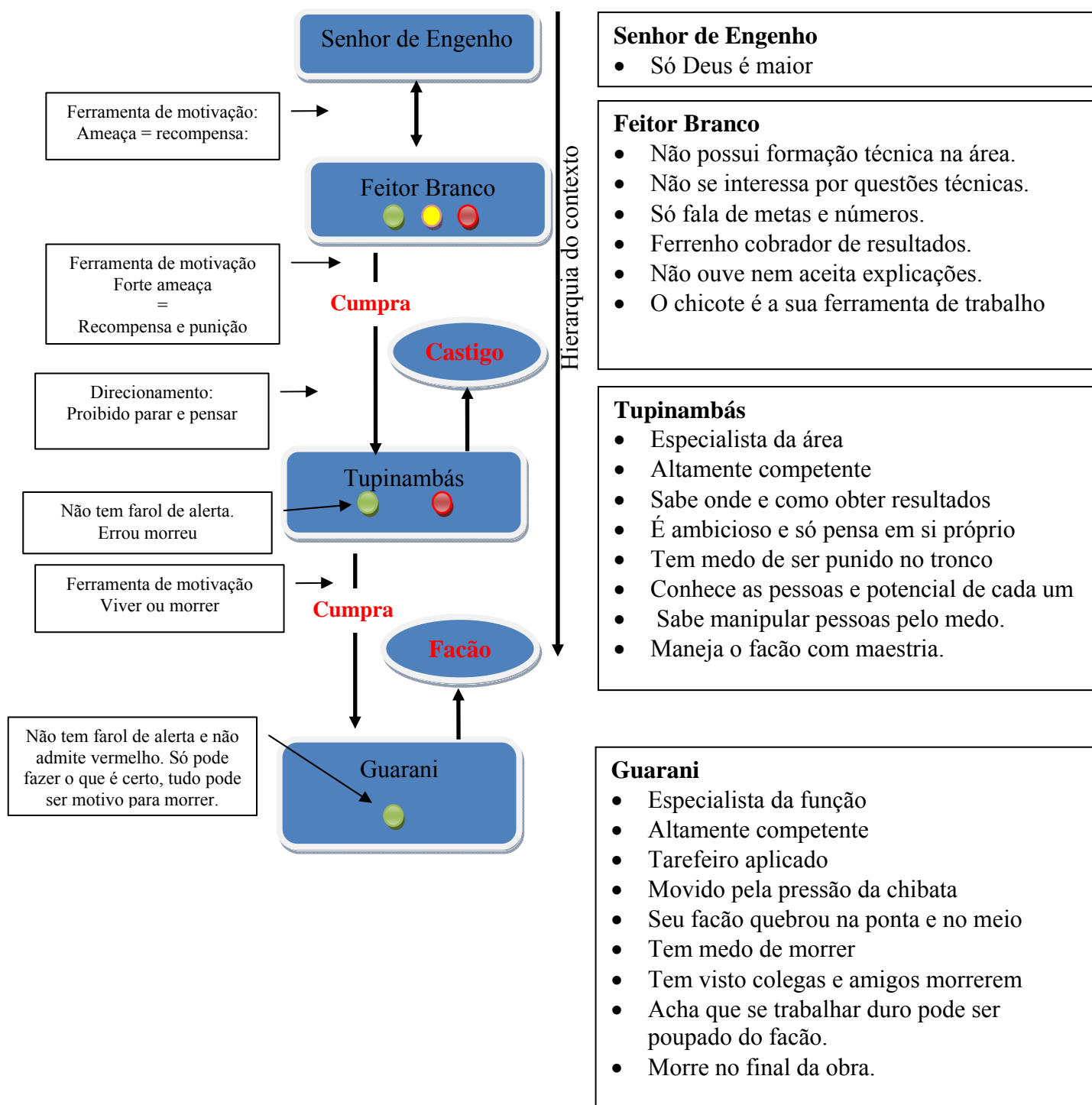


Figura 32 – Ciclo do planejamento anual

Fonte: Autor baseado no resultado da pesquisa

<sup>22</sup> O Ciclo de Planejamento Anual proposto, embora tenha sido baseado na pesquisa, é uma interpretação pessoal do autor a respeito da Telemar.

### 8.3 O MODELO DE GESTÃO NUMA VISÃO METAFÓRICA<sup>23</sup>



**Figura 33 – Modelo proposto de gestão numa visão metafórica**

**Fonte:** Autor baseado no resultado da pesquisa

<sup>23</sup> O modelo de gestão numa visão metafórica proposto, embora tenha sido baseado na pesquisa, é uma interpretação pessoal do autor a respeito da Telemar.

#### 8.4 O CICLO DE PLANEJAMENTO ANUAL NUMA VISÃO METAFÓRICA<sup>24</sup>

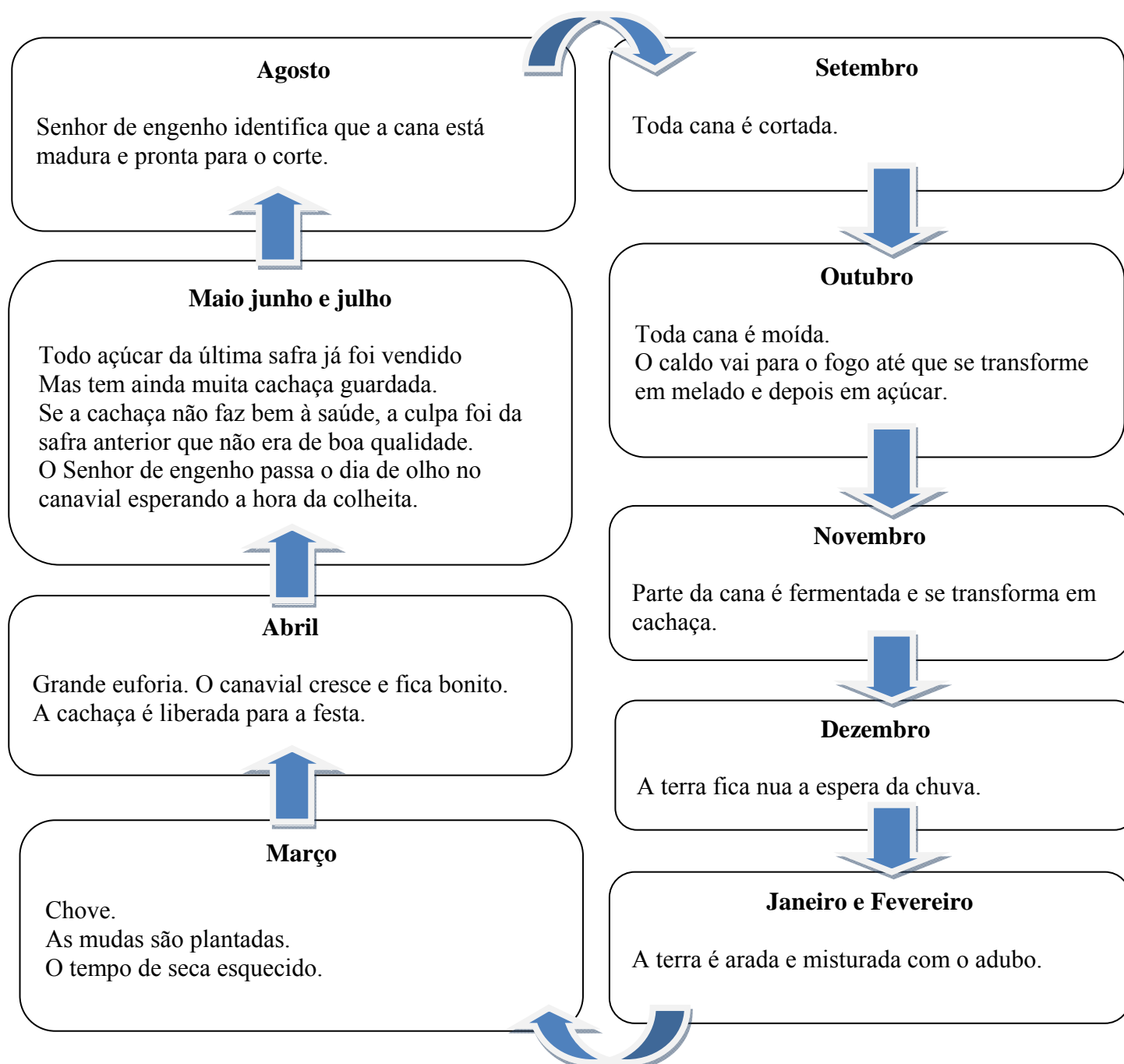


Figura 34 – Ciclo do planejamento anual numa visão metafórica

Fonte: Autor baseado no resultado da pesquisa

<sup>24</sup> O Ciclo de Planejamento Anual numa visão metafórica proposto, embora tenha sido baseado na pesquisa, é uma interpretação pessoal do autor a respeito da Telemar.

### **8.5 A TERCEIRA LEI DE NEWTON**

É impossível não levar em conta a Terceira Lei de Newton – a Lei da ação e reação – quando se implanta de forma arbitrária um novo modelo de gestão. É claro que o método utilizado pela Telemar, de intervir na cultura organizacional, funciona e alcança resultados imediatos. Se a cultura de uma organização é em parte o resultado do conjunto dos indivíduos, trocá-los total ou parcialmente é um caminho possível de transformação. Mas esse modelo cíclico de demissão e admissão programada cria no corpo funcional uma espécie de antivírus que reage em busca do equilíbrio entre a ação e a reação. O descomprometimento, a irresponsabilidade, o individualismo exarcebado e o desrespeito com os colegas, clientes e parceiros fica evidente.

A propaganda interna, produzida pela área de recursos humanos, está muito longe da realidade. É motivo de risos – contidos, é claro – todas as vezes que são pregadas nos quadros de avisos ou divulgados por meio eletrônico. Os discursos do corpo gerencial são como uma bola de futebol, aparentemente sólida, quando se olha por fora, mas que se sabe oca por dentro. Sua aparência se mantém apenas porque há muita pressão em seu interior. Quando se abre uma janela, para crescer, por exemplo, a ar escapa e a bola murcha.

As relações interpessoais entre a gerência e o corpo técnico, cercadas de bravatas, incompetência e desrespeito criam um mundo fictício onde um fala do que não sabe e o outro finge que entende o que nem ao menos está ouvindo. Isto porque quem está ouvindo sabe que o outro não entende do que está falando e que as promessas não serão cumpridas e, ainda que independente do seu esforço em entender e cumprir o que lhe é imposto, o resultado é o mesmo: o desrespeito, a falta de compromisso e a carta de demissão que um dia virá.

Neste mundo de faz de conta, as palavras têm conotações diferentes do que o dicionário nos apresenta. Para entendê-las, é necessário utilizar ferramentas como a análise de discurso e, em casos extremos, o detector de mentiras dos filmes policiais. Mas é impossível esconder a verdade o tempo todo. e então, ela aparece na única forma que lhe é possível, a metáfora.

Mas entender as metáforas que afloram exige um conhecimento profundo do contexto, da organização, das pessoas envolvidas e da pressão que lhes é imposta. A grande vantagem da metáfora é que ela é coletiva e, portanto, não tem autor. Como permite mais de uma interpretação, facilita as desculpas quando alguém do corpo gerencial questiona.

## **9 CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### ***9.1 CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO***

Para se conhecer verdadeiramente o que acontece em uma organização em transformação, é necessário conhecer com profundidade a sua cultura organizacional. Os estudos sobre cultura organizacional apresentados por Shein e Hofstede, em suas diversas obras, são fundamentais para se conhecer como é construída a cultura das organizações. As organizações, em acelerado processo de transformação, exigem também conhecer como as estratégias são traçadas. Para isso, autores como Mintzberg e Porter se apresentam, em suas várias obras, como fundamentos indispensáveis ao pesquisador. Mas a coleta tem de ser cuidadosa, porque nem tudo que parece é, de fato, como as metáforas que os colaboradores utilizam, ora como ferramenta de reação ora como válvula de escape. Para isso, é necessário conhecer como elas são formadas, para o que autores como Edward e Ricoeur são de extrema importância. Não podemos nos esquecer ainda de temas como a análise do discurso, de Cappelle, e a psicologia, de Jung, quando vamos interpretar o material coletado. Outro fator importante é o conhecimento do pesquisador sobre a organização. No caso, foram 32 anos de envolvimento, aliado a autores como Rodrigues e Carrieri, que apresentaram trabalhos relevantes sobre a organização, no passado recente. Tudo isso em busca de um objetivo final.

Mas para alcançar o objetivo final, a coleta e análise das metáforas foram fundamentais. Através delas foi possível detectar, conforme Carrieri (2001), a existência de uma profunda fragmentação na cultura organizacional composta por dois grupos distintos e antagônicos. De um lado um grupo impondo o seu ritmo e as regras do jogo e do outro, o lado oprimido, tentando informar aos colegas menos avisados o que acontecia através da melancólica metáfora do Facão Guarani. O uso de estudos de metáforas para identificar e qualificar o comportamento de grupos dentro de uma cultura organizacional não é novo, trabalhos como o de Rodrigues e Collinson (1995), por exemplo, abordam o lado do humor das metáforas como reação de grupos oprimidos. Uma abordagem mais amena é verdade, mas nem por isto menos contudente com os fatos.

E o objetivo final deste trabalho foi a descrição de um modelo metafórico de gestão que pudesse refletir o provável modelo de gestão utilizado pela organização para efetuar a mudanças radicais na cultura organizacional da Telemar em Minas Gerais. O modelo apresentado na FIG. 24 tem a pretensão de atender plenamente ao que foi proposto e, ainda,

de trazer à luz a verdadeira face da organização, uma empresa calcada nos mais antigos modelos organizacionais que já operaram em nosso país, Modelo oriundo das mais antigas aristocracias brasileiras do período colonial, quando a força bruta e o trabalho escravo imperavam. Hoje já não existem mais índios ou escravos, mas o mercado de trabalho, após tão longa recessão, ainda mantém índices de desemprego altíssimos, principalmente entre os jovens recém-formados. As escolas de engenharia, numa sede insaciável por dinheiro, vêm despejando no mercado um número cada vez maior de jovens profissionais, muito acima da capacidade que o mercado tem de absorver. Esses jovens inexperientes, diante de um quadro dramático de desemprego, têm se sujeitado às condições ofertadas pelos modernos senhores de engenho da Telemar. É a nova força de trabalho da Telemar. Os indolentes índios quase não existem mais. Nos antigos engenhos, a solução adotada foi a substituição da mão-de-obra indígena pela escrava, africana. Agora, no novo engenho, algo parecido acontece: os escravos do desemprego, portadores de baixo nível de ambição e qualificação, e alto nível de miopia, substituem os extintos indígenas. Resta saber por quanto tempo esse engenho resistirá.

Quanto aos objetivos específicos, as principais metáforas foram coletadas e, entre elas, a metáfora do Facão Guarani, obtida durante as entrevistas. Representaram, de forma surpreendente, o período estudado, tornando-se, portanto, o foco maior desse estudo. Entretanto, foi através da documentação coletada, no site de relacionamento com os investidores, que foi possível identificar as estratégias adotadas para camuflar o cruel modelo de gestão adotado. Essas estratégias confirmam a existência da *mão invisível*, a que se referiu Mintzberg, cujo papel é camuflar verdadeiras intenções. Sem esses dados, todas as análises feitas com base apenas em depoimentos poderia ser questionada.

## **9.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A METODOLOGIA**

O estudo de modelos organizacionais a partir da observação das metáforas criadas nas organizações é algo novo e surpreendente. Para se consolidar, é necessário alinhar melhor a tênue camada que liga a análise de discurso e a interpretação dos fatos. Neste estudo, em particular, foi preponderante a experiência do pesquisador e o conhecimento dele a respeito das malhas do poder dentro da organização estudada. Embora não soubesse de antemão os resultados que viria a obter, sabia instintivamente o caminho. Malhotra está absolutamente correto quando afirma que a entrevista em profundidade é uma arte. O entrevistador, para ser um artista, tem que saber conduzir a entrevista, e para isto é preciso de um pouco de



psicologia, de empatia, e muita atenção e um *feeling* especial de pesquisador. É preciso conduzir o entrevistado para falar do tema proposto, sem que ele perceba que está sendo conduzido, e saber a hora certa de buscar a informação desejada. É preciso clarividência para separar as informações úteis das inúteis. Sem o conhecimento necessário da organização estudada, sem a competência requerida, a pesquisa em profundidade fica “boiando na superfície dos fatos” e torna-se inútil.

É preciso um pouco de sorte, até quando se erra. A intenção inicial, durante a organização das entrevistas, era iniciar pelos que já haviam se desligado da organização. Esse, inclusive, era para ser o público maior. Mas, por uma questão de oportunidade, ou sorte, os primeiros entrevistados foram pessoas que efetivamente compõem o quadro de empregados da Telemar. E, ainda, pessoas que entraram para a organização depois da privatização. Na programação das entrevistas, eles seriam os últimos, mas essa inversão não programada foi fundamental. A surpresa não foram essas entrevistas, mas as primeiras entrevistas com os que já haviam se desligado. O contraste foi muito grande: a riqueza de detalhes e o bom humor foram substituídos pelas amarguras e pela falta de criatividade dos que haviam saído. A pressão de quem está em atividade, pelo que foi possível perceber, aguça a prontidão e, então, a criatividade e o humor refletem este estado de alerta. Já os que estão fora de atividade se escondem atrás de uma cortina de ressentimentos e muito pouco do que é possível tirar deles é útil. Mas as melhores fontes de informação são os que saíram, mas continuam trabalhando como prestadores de serviços. Essa experiência produz mudanças tão profunda nessas pessoas que elas adquirem uma nova forma de enxergar a realidade que viveram e vivem. Sabem como são os dois lados, vivem sob forte pressão profissional, mas ao mesmo tempo são livres para mudar e têm consciência disso.

### ***9.3 DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS DESSE ESTUDO***

No início dos trabalhos, no tópico sobre as limitações do estudo, alertávamos sobre as dificuldades em se pesquisar temas tão complexos como estratégias organizacionais, principalmente quando existem razões para que essas estratégias permaneçam ocultas. Mas esses, de longe, não foram os maiores obstáculos. Quando se trabalha com metáforas, o objeto de estudo está no imaginário, ou seja, é algo que exige uma capacidade de abstração muito grande e não são todos que possuem essa capacidade. Existem pessoas que são tão “agarradas ao chão” que não se permitem “navegar no imaginário”. Não foram muitas, mas algumas

entrevistas muito pouco puderam contribuir por essa razão.<sup>25</sup> O campo de pesquisa, no caso, era o imaginário dessas pessoas, e o que fazer quando está vazio? Algumas pessoas entraram na organização, trabalharam durante anos e saíram, mas tudo que levaram foi o cotidiano das tarefas em si, ou, talvez, o choque da demissão tenha provocado determinados bloqueios que os impediram de ir adiante. Talvez tenha faltado também um pouco mais conhecimento de psicologia por parte do pesquisador.

Uma deficiência esperada para esse tipo de trabalho é a possibilidade de se fazer outras inferências e interpretações com o material colhido. Certamente, outros pesquisadores, com outro tipo de experiências, fariam outras interpretações, embora os fatos sejam os mesmos. No entanto, de alguma forma caminhariam para um resultado muito próximo do obtido, já que os fatos dão a devida limitação a estes resultados.

#### ***9.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES***

A história das telecomunicações em Minas ainda não acabou. Portanto, outras pesquisas podem dar continuidade aos estudos sobre a Telemar. De repente, pode surgir um estudo abrangendo a organização como todo, envolvendo todas as regionais. Houve também, em 2006, uma tentativa fracassada de pulverizar as suas ações na bolsa de valores. Talvez seja um bom campo para estudos posteriores.

O estudo de organizações a partir da análise de suas metáforas também é um campo muito rico e interessante. Outras organizações de grande porte poderiam ser estudadas. Esses estudos, juntos, seriam de extrema importância para validar e trazer nova luz a essa metodologia de pesquisa.

#### ***9.5 IMPLICAÇÕES PARA AS PRÁTICAS GERENCIAIS***

Pode acontecer que, ao ler este trabalho, o leitor chegue à conclusão que o autor é contra a livre iniciativa e as engrenagens que as motivam, e a favor dos serviços estatizados com o controle engessado do governo. Esta interpretação terá sido uma visão parcial e absolutamente equivocada. Na verdade a motivação principal que norteia todo este trabalho é a possibilidade de dar uma contribuição, pequena é verdade, mas favorável à livre iniciativa, afinal mostrar e criticar os seus excessos pode ser visto também como uma contribuição positiva. A livre

---

<sup>25</sup> Foram três entrevistas que em nada acrescentavam, portanto foram descartadas do conjunto apresentado.

iniciativa e o mercado auto-regulável com seus mecanismos de controle estão muito longe da perfeição e necessitam com muita frequência de estarem sendo revistos com o apontamento de suas falhas e omissões. As suas imperfeições não significam necessariamente, que estão decadentes, na verdade nada melhor, na opinião do autor, foi ainda criado que possa substituí-los. As empresas estatais também não são em si um mal como é apregoado pelo neoliberalismo, na verdade são úteis quando existe uma lacuna não preenchida pela iniciativa privada. Este tipo de lacuna pode ocorrer em razão da falta de atratividade do negócio, mas se há interesse público no atendimento à comunidade com um determinado serviço ou produto, o governo deve intervir. As estatais devem ser criadas nessas lacunas e posteriormente transferidas para a iniciativa privada quando o momento econômico se apresentar oportuno à privatização.

Desta forma o autor se apresenta absolutamente favorável ao processo pelo qual passou as telecomunicações no Brasil, entretanto se apresenta também como crítico ao modelo de gestão de empresas, que como a Telemar, não leva em consideração as pessoas, suas competências, os seus clientes, os acionistas minoritários e todos os demais *stakeholders* envolvidos.

Nessa distinção é importante ressaltar que, o processo de privatização do sistema Telebrás foi falho é verdade, nas segundo Williamson (2002) é impossível fazer previsões precisas de longo prazo sobre economia e o ambiente de mercado, portanto os erros no projeto de privatização hoje se apresentam, mas na época era apenas uma possibilidade remota no conjunto de uma infinidade de possibilidades. Então a questão não é avaliar o que foi feito e sim aprender com o erro para mudar o que é possível.

A universidade, com pólo formador de mão-de-obra especializada, e em particular as Faculdades de administração que formam os futuros gestores do mercado deve participar com suas críticas e depoimentos para melhorar essa cruel face do mercado, formando profissionais conscientes de sua missão.

O governo deve ser alertado para o que se passa nas organizações que administram os seus bens, afinal somente a exploração foi terceirizada, o espectro de frequência radiofônica, o plano de numeração, o controle dos serviços e a garantia de sua continuidade continuam sendo do povo brasileiro e a responsabilidade governamental se faz presente através da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL.

O mercado, representado pela Bolsa de Valores, deve ser também alertado, afinal o interesse dos acionistas minoritários deve ser respeitado.

Os sindicatos, em especial o SINTTEL-MG deveria sair de sua postura de mero espectador e usuário da benesse de uma legislação arcaica e desatualizada. Deveria ter acompanhado e

denunciado todas as atrocidades acontecidas. Deveria estar presente e mostrado a razão de sua existência quando a Telemar fazia demissões até por videoconferência, conforme denunciado pelos entrevistados. Sair dessa postura de partido político em busca de voto do povo e cargos no governo para os seus protegidos privilegiados e resgatar as suas origens verdadeiras, se é que algum dia elas existiram de fato.

Por fim, é importante observar, que outras privatizações foram feita no sistema brasileiro de telecomunicações, e são sucesso. Portanto, não é o modelo das telecomunicações que está errado, e sim a Telemar, que se apresenta, na opinião do autor, como uma empresa que vem traindo a confiança depositada nela pelo governo e pelo povo brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R.L.T. *A educação formal e as metáforas do conhecimento: a busca de transformações nas concepções e práticas pedagógicas*. Ciências & Cognição. Ano 02, v. 06, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

AKTOUF, O. *O simbolismo e a cultura de empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas*. Tradução Maria Helena C.V.Trylinski. In: TÔRRES, O.L.S. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1994.

ANDRADE, S.P.C.; TOLFO, S. R.; SILVA, E.M. *A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto vestuário infantil: um estudo de caso*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BORGES, L.F.X. *O processo de privatização do setor de telecomunicações na Nova Zelândia e algumas analogias com o Brasil*. Rio de Janeiro, Revista BNDES, dez./2002.

BRANDÃO, C.R. *Os Guarani: índios do sul, religião, resistência, adaptação*. Revista de Estudos Avançados, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 53-90, set./nov. 1990. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v4n10/v4n10a04.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2007.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999.

CAPPELLE, M.C.A.; MELO, M.C.O.L.; GONÇALVES, C.A. *Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais*. Revista de Administração da UFLA, Lavras, jan./jul. 2003.

CARRIERI, A.P. *O fim do “mundo Telemig”: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. Tese (Livre-Docência em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CARBALLO, R. *Espiral de la Innovación y modelo Benchmarking de empresas innovadoras. Gestión de la innovación y de la tecnología*, Madrid, mayo-jun. 2004.

CARVALHO, J. C. de P. *Etnocentrismo: inconsciente, imaginário e preconceito no universo das organizações educativas*. Revista Interface: comunicação, saúde, educação, Botucatu, v. 1, n. 1, p. 181-185, 1997.

CASTRO, S.M. *Responsabilidade social – O modelo de gestão e o emprego da tecnologia como transformador de uma sociedade*. 2004. 115 f. Monografia de conclusão de curso (Administração de Empresas com ênfase em Marketing ) — Faculdade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2004.

CAVEDON, N.R. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHALITA, G. *Os dez mandamentos da ética*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

CHANDLER, A. D., Jr. *The visible hand*. Cambridge: Belknap, 1977.

CHERQUES, H.R.T. *A segregação virtual: uma aplicação do instrumental da semiologias estruturalista à análise do impacto da intranet sobre a vida no trabalho*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CONTAX. *Site de relacionamento com Investidor*. Disponível em: <<http://contax.com.br/>> Acesso em: 01 set. 2007.

CORREA, E.A.; GUIMARÃES, T. de A. *Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: Validação de escala de medida e análise de suas relações*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CRNKOVIC, L. H. *Cultura organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DE DOMENICO, S.M.R.; LATORRE, S.Z.; TEIXEIRA, M.L.M. *A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, P.F. *O melhor de Peter Drucker: o homem a administração a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

DUNFEE, T.W.; DONALDSON, T. *Ties that bind: a social contracts approach to business*. Watertown: Harvard Business School Press, 1999.

EDWARD, L. *Metáfora: da retórica à semiótica*. São Paulo: Atual, 1986.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Impacto da internacionalização sobre os esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus*. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 39, p. 14-24, 1999.

FERRAZ, A. S. *The influence of unions upon privatization policy and their impact in industrial relations in the telecommunication sector*. 2003. Tese (Philosophal Doctor - versão preliminar). New Haven Yale University, 2003.

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros*. In: MOTTA, F.C.; CALDAS, M.(Org.). *Cultura brasileira e cultura organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

GHOSHAL, S.; BARROS, B. T. *Para ganhar o mundo*. HSM Management Update. São Paulo, n. 13, jul./ago. 2004.

HAMMER, M. *Reengineering work: don't automate, obliterate*. Harvard Business Review, Cambridge, July/Aug. 1990.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences* In: Work-related values. California: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. *Cultures and Organizations: software of the mind*. In: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London: McGraw-Hill, 1991. 279 p.

\_\_\_\_\_. *Management Scientists are Human*. Management Science, [s.l.], v. 40, n.1, p. 4-13, jan. Summer 1980.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan & Pedersen, Paul B.. *Exploring Culture. Exercises, stories and sythetic cultures* Yarmouth, Maine: Intercultural Press 2002

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV,D.D.; SANDERS, G. *Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quartely, V.35, p.286 – 316, 1990.

JUNG, C.G. *Psicologia do Inconsciente*. 2. ed. Petrópolis: Vozes 1971.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. *Metáforas da vida cotidiana*. Campinas: Mercado das Letras, 2002.

LEUNG, A.S.M.; CHANG, L.M.K. *The impact of organization downsizing: psychological dynamics on surviving managers*. Manchester: Manchester Organization Studies, 1999.

LOURENÇO, A. et al. *Planejamento de cenários: o futuro da indústria farmacêutica nacional*. Belo Horizonte: ALFOB, 2004.

LUZ, T. R. *Os valores do livre mercado e competição: a (re)interpretação dos gestores da Telemar-Minas*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MACHADO DA SILVA, C.L.; NOGUEIRA, E.E.S. *Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança*. Revista da Administração Contemporânea - RAC - Edição especial, São Paulo, 2001.

MACHADO, H.V.; CRUBELLATE, J.M. *Identidade e imagem organizacional como fenômenos simultâneos e complementares*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.



- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 1999. Cap. 6.
- MCKINLEY, W. *Some unanticipated consequences of organizational restructuring*. Nuremberg Academy of Management Review, [s.l.], 2006.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage 1984.
- MINTZBERG, H.; AHISTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de C. W. Berganini, R. CODA. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEUHAUSER, P.; BENDER, R.; STRPMBERG, K. *Cultura.com: como adaptar as empresas ao mundo.com*. São Paulo: Manole, 2001.
- NOVAIS, A. *Privatização do setor de telecomunicações no Brasil*. In: \_\_\_\_\_. Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro BNDES, 2000.
- OLIVEIRA, L. C. V.; CORRÊA, O. M.. *Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses*. Belo Horizonte, FUMEC, 2006.
- OLIVEIRA, M. E. R.; SIQUEIRA, E. S. *Cultura Organizacional: administrando as diferenças para a conquista de negócios*. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 8., 2005, São Paulo. Anais... São Paulo : FEA-USP, 2005. v. 01. p. 01-17.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. *Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PASQUARELLI, M. L. R. *Normas para a apresentação de trabalhos acadêmicos*. 2. ed. Osasco: EDIFIEO, 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campos 1995.

PIRES, J.C.L. *A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

PIRES, J. C. L.; DORES, A.B. das. *Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: características e enfoque regulatório*. Textos para discussão, nº 83. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/Td-83.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2007.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PREZIA, B.; HOOMAERT, E. *Brasil indígena: 500 anos de resistência*. São Paulo: FTD, 2000. Disponível em: <[br.geocities.com/terrabrasileira/contatos/tamoio.html](http://br.geocities.com/terrabrasileira/contatos/tamoio.html)>. Acesso em: 19 fev. 2007.

RICOEUR, P. *A metáfora viva*. São Paulo: Loyola, 2000.

RODRIGUES, S.B. *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte. 1991. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1991.

RODRIGUES, S. B; CHILD. J.; LUZ, T. R. *Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical*. In: Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 27-43, 2004.

RODRIGUES, S. B; CHILD. J. *Co-evolution in an institutionalized environment* Birmingham Journal of Management Studies, Buconni (Itália), v 40, n. 8, p. 2137-2162, 2003.

RODRIGUES, S.B. ; CHILD, J. ; CARRIERI, A. P. *Corporate Identity and Reflective Imaging through Metaphors*. In: EGOS Colloquium, 2005, Berlin. EGOS Colloquium, 2005.

RODRIGUES, S.B. *The political dynamics of organizational culture* in: An institutionalized environment. *Organizational Studies*, Inglaterra, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006.

RODRIGUES, S.B.; COLLINSON, D. . *Having fun? Humor as resistance in Brasil*. *Organization Studies*, V.5, n. 16, p. 739 – 768, 1995.

ROSA, H.A. *Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas*.in: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador. Comunicação para Cidadania 2002.

ROUSSEAU, J.J. *O Contrato social, Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens*. In: Coleção Os Pensadores, São Paulo: Abril, 1973.

SCHEIN E. H. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

\_\_\_\_\_. *Culture: the missing concept in organization studies*. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p.229-240, 1996.

\_\_\_\_\_. *Organizational Culture*. In: *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

\_\_\_\_\_. *Organization Cultures and Leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review*. 1984.

SAFFOLD, G.S. III. *Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture*. *Academy of Management Review*, V.13, n.4, p.546 – 558, 1988.

SMITH, Adam. 1981 [1776]. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Eds. R. H. Campbell, A. S. Skinner e W. B. Todd. Indianapolis: Liberty Fund [reimpressão em fac-símile do volume II de “The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith”, Oxford: Oxford Univ. Press, 1979]. Versão eletrônica disponível em <[http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)> Acesso em 10/01/2008.

SUN TZU. *A arte da guerra*. São Paulo: Pensamento 1995.

TEIXEIRA JÚNIOR, F; OLIVIEIRA, F.C. *Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TELEMAR. *Site de relacionamento com Investidor*. Disponível em: <<http://telemar.com.br/ri>>. Acesso em: 15 fev. 2007a.

TELEMAR. *Site de relacionamento com Investidor*. Disponível em: <<http://telemar.com.br/ri>>. Acesso em: 10 jun. 2007b.

VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S.C.; SILVA, J.R.G. *Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WILLIAMSOM, Peter J. *Estratégia como opções para o futuro*. In: CUSUMANO, Michael A. *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, p.156-178, 2002.

## ANEXO I – Termo de responsabilidade

Através desse termo de confidencialidade, o mestrando Oscar Martins Rennó, CPF 186.910.216-91; RG nº MG-386.718; aluno de mestrado em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), responsável pela pesquisa que originou a presente entrevista. Declara comprometer-se a não revelar a identidade de seus entrevistados; aq não publicar nenhum trecho das entrevistas que possa comprometer ou identificar o entrevistado. Compromete-se a encaminhar, via *e-mail*, cópia da presente entrevista, caso o entrevistado se manifeste interessado em recebê-la.

Declara-se ainda, e se qualifica, como único responsável por possíveis danos e comprometimento que possam ser gerados ao entrevistado em razão da publicação de sua dissertação de mestrado, ou parte dela.

Belo Horizonte, 05 de outubro de 2006.

Oscar Martins Rennó

[oscar.renno@face.fumec.br](mailto:oscar.renno@face.fumec.br)

## ANEXO II – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2006.

**Ilmo. Sr.**

Prezado Senhor,

Vimos por meio desta, solicitar sua contribuição para a realização de uma entrevista para compor pesquisa de caráter estritamente acadêmico do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. A pesquisa em questão analisa as mudanças organizacionais que ocorreram ao longo do tempo, na Telemar, após a privatização e as suas transformações culturais.

O projeto de dissertação visa contribuir para a discussão e ampliação do conhecimento teórico no que tange à compreensão da influência e mudança de valores organizacionais e seus impactos na estratégia empresarial.

Sem prejuízo da natureza acadêmica e preservadas as questões inerentes aos sigilos pessoais e da empresa, cumprirá ao pesquisador a elaboração de relatórios sobre o andamento dos estudos, que poderão ser complementados com a realização de painéis e/ou seminários temáticos sobre o objeto de estudo. No sentido de viabilizar a realização do projeto, solicitamos o devido consentimento para que o mestrando **Oscar Martins Rennó** formalize suas questões nessa entrevista.

Na expectativa da sua concordância, apresentamos nossos votos de consideração e apreço.

Atenciosamente,

Prof. Luiz Antônio Antunes Teixeira  
Coordenador do Curso de Mestrado/FACE/FUMEC

### **ANEXO III – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

As entrevistas foram sempre marcadas previamente por contato pessoal, e confirmadas por telefone ou por *e-mail*.

Quanto ao formato, as entrevistas foram flexíveis e delineadas conforme a história de cada entrevistado. Isso porque cada entrevistado tem a sua história dentro da organização, períodos distintos nos quais prestou serviços, ocupou cargos e funções distintas, tendo ângulos de visão diferenciados e outras particularidades que de fato fizeram diferença.

Em observância aos objetivos que norteiam o trabalho e num formato semi-estrutural, todas as entrevistas obedeceram ao seguinte roteiro:

- **APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADOR:** embora todos os entrevistados fossem pessoas conhecidas do entrevistador, com os quais conviveu durante anos como colega de trabalho, o entrevistador se apresentou formalmente, através de uma carta de apresentação da Universidade FUMEC (Anexo II), que tinha como objetivo formalizar a entrevista e dar ela um caráter relevante no contexto acadêmico. Apresentou também um termo de confidencialidade (Anexo I), com o objetivo de assegurar a confidencialidade da entrevista e a segurança necessária ao entrevistado, garantindo-lhe o mais absoluto anonimato a respeito de suas declarações. Esses dois documentos foram da maior importância para as entrevistas e todos os entrevistados entenderam essa formalidade inicial como extremamente positiva, tendo levado consigo, ao final da entrevista, os documentos como garantia e respeito.
- **APRESENTAÇÃO DOS PROPÓSITOS DA ENTREVISTA E SUA ESTRUTURA:** o entrevistador apresentou ao entrevistado como a entrevista seria conduzida, detalhando todos os passos previstos, sempre com o cuidado de averiguar se todas as informações estavam sendo realmente compreendidas pelo entrevistado. Apresentou os objetivos que se pretendia atingir com a entrevista e seus possíveis reflexos na dissertação, exemplificando inclusive como as suas declarações poderiam ser apresentadas no trabalho final, complementado as garantias asseguradas ao entrevistado.
- **APRESENTAÇÃO PESSOAL:** o entrevistado, conforme orientação do entrevistador, apresentou-se informando o nome completo, data da admissão na organização, data do desligamento (para os que saíram), localidade onde foi admitido e localidade onde ocorreu o desligamento (para os que saíram);

- **APRESENTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA:** sob orientação do entrevistador, o entrevistado fez um relato sobre os cargos e funções ocupadas. Como foi a evolução de sua carreira, seus altos e baixos, as transferências de localidades (quando ocorreram), as histórias dessas alternâncias (motivos, motivações e decepções). O entrevistador permitiu total liberdade ao entrevistado, procurando apenas dar uma orientação cronológica à fala do entrevistado, que teve a oportunidade de contar, à sua maneira, as histórias guardadas em sua memória. O entrevistador permitiu ao entrevistado que o mesmo exaurisse todas as suas lembranças, não limitando nem controlando o tempo, mantendo-se sempre numa postura de atenção e empatia com o entrevistado. Foi preocupação constante do entrevistador, sob o ponto de vista cronológico das entrevistas, conectar os momentos apresentados pelos entrevistados no tempo e na história da organização, de forma que fosse possível, ao final de todas as entrevistas, identificar os momentos de tensão e euforia dos empregados da organização ou pelo menos do conjunto desses entrevistados.
- **EXPLICAÇÕES SOBRE:** tendo o entrevistado concluído toda a narrativa de sua experiência junto à organização, o entrevistador apresentou um breve relato sobre metáforas. Os motivos pelos quais fez a opção pelo estudo das metáforas, como elas funcionam, o que representam, e principalmente como seriam analisadas por ele. Para exemplificar o que é uma metáfora, como elas ocorrem, foram utilizados alguns exemplos clássicos, e outros de conhecimento do entrevistador, que já circularam na organização, às vezes até em períodos vivenciado por ambos. Observou-se, no entanto, o cuidado do entrevistador de somente apresentar metáforas que existiram em períodos anteriores ao período referenciado nesse trabalho, evitando assim induzir o entrevistado.
- **TRABALHANDO COM METÁFORA:** o entrevistador estimulou os entrevistados a buscar na memória as metáforas que lá se encontravam. Para alguns entrevistados, isso foi um processo espontâneo, mas em alguns casos foi um pouco mais complexo, exigindo do entrevistador, exaurido todos os meios, a apresentar as metáforas até então coletadas das entrevistas anteriores. Esse exercício proporcionou que uma metáfora lembrada levava a outra ou então que os entrevistados enriquecessem a percepção dessas metáforas já conhecidas. A associação das metáforas com a experiência de cada entrevistado foi extremamente singular, variando com a experiência e com a capacidade de abstração de cada um.



- ENCERRAMENTO: exaurindo-se todas as etapas e todas as lembranças do entrevistado, as entrevistas foram encerradas com o retorno ao ponto inicial da entrevista, relativo à garantia de confidencialidade, e com o agradecimento pela oportunidade do encontro com o amigo e dos momentos partilhados que a entrevista proporcionou.

#### INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE O ROTEIRO:

Os itens 1 e 2 do roteiro tiveram como objetivo propiciar um ambiente confiável, seguro e acolhedor ao entrevistado.

Os itens 3 e 4 do roteiro tiveram como objetivo identificar o período de trabalho do entrevistado, seu nível de conhecimento a respeito da cultura organizacional, sua posição decisória na organização e o papel por ele desempenhado.

Os itens 5 e 6 do roteiro tiveram com objetivo estimular o entrevistado a buscar representações simbólicas existentes na organização. Dar a elas a sua interpretação e opinião pessoal a respeito do seu significado e o que ela representa para as diversas subculturas envolvidas. Associar as suas experiências no contexto da organização. Contribuir efetivamente para a construção do modelo metafórico, conforme objetivo principal da pesquisa, bem como atender aos objetivos específicos de: coletar e identificar as principais metáforas; associar as metáforas aos eventos que as produziram, ao longo do tempo.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)