

DEZESSEIS EM UMA: O CASO DA TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA TELEMAR-MINAS

Alexandre de Pádua Carrieri*
Augusto César de Aquino Cabral**

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, as organizações tiveram que lidar com um cenário caótico e turbulento, marcado pelo crescimento da globalização econômica e por alterações profundas nos sistemas políticos e sociais. Novas fontes e padrões de competição, reestruturações e mudanças na macro conjuntura, envoltas na ideologia neoliberal, colocaram em xeque estratégias tradicionalmente vistas como capazes de aumentar a competitividade. Algumas organizações responderam aos novos desafios tornando-se mais flexíveis e oferecendo a seus trabalhadores sistemas de apoio que lhes permitiram maior participação, autonomia e oportunidades de aprendizagem. Imersas nas incertezas, organizações, como a TELEMIG, usaram estratégias emergentes ou deliberadas. Outras, incapazes de lidar com os paradoxos, mudanças constantes e demandas aparentemente conflitantes, aprisionaram-se em padrões estratégicos antagônicos e mutuamente excludentes que impingiram dilemas como o de centralizar ou descentralizar, função ou processo, controle ou anarquia, preço ou qualidade, ordem ou caos. Partindo dessa perspectiva, este artigo tem como foco a transformação da TELEMIG na TELEMAR, em consequência de sua privatização, em que as estratégias emergentes da alta administração desempenharam papel central.

ABSTRACT

Throughout the last decades, organizations have had to deal with a chaotic and turbulent scenario, marked by the growing of economical globalization and by deep changes in the social and political systems. New sources and patterns of competition, restructurings and transitions in the macro conjuncture, immersed in the neo-liberal deology, jeopardized strategies traditionally perceived as capable of increasing competitiveness. Some organizations responded to these new challenges by becoming more flexible and by offering their workers support systems which granted them more participation, autonomy and learning opportunities. Overwhelmed by uncertainties, organizations like the TELEMIG made use of emergent and deliberate strategies. Others, incapable of dealing with paradoxes, constant changes, and apparently conflicting demands, chained themselves in antithetical and mutually excluding strategic patterns, which imposed upon them dilemmas such as centralization or decentralization, function or process, control or anarchy, price or quality, order or chaos. Departing from this perspective, this paper focuses on the transformation of the TELEMIG into the TELEMAR, as a result of its privatization, a process in which the emergent strategies of the top administration played a central role.

* Prof. CEPEAD/CAD/FACE/UFMG

** Prof. CAD/UFC

INTRODUÇÃO

Para autores como PINTO e VERGARA (1997); PROKOPENKO (1995); DU GAY e SALAMAN (1992), um setor que passou por profundas reestruturações nos anos oitenta e noventa em quase todo o mundo foi o setor público. Tendo em vista as tendências à privatização, esse setor foi remodelado a partir do tema do mercado, da empresa privada. As organizações privadas ofereciam um modelo – quase sempre exemplar – para a reconstrução das relações no setor público. Para FERNER e COLLING (1993), a privatização possibilitou inúmeras vantagens, ditas estratégicas, para as empresas: a primeira é que elas não ficariam mais sujeitas ao controle político de seus dirigentes; a segunda é a possibilidade de diversificar suas competências centrais e ampliar seus ganhos; a terceira é uma transformação cultural, pois as pessoas que nelas trabalhavam não se importavam com questões como custos, pagamentos, aumento de produtividade e de competição no mercado.

A conclusão parece ser a de que o modelo de mercado se impõe por seu poder de fazer com que seus atores, indivíduos ou organizações, tomem seus elementos constitutivos, sua lógica interna, como uma verdade quase que absoluta. Assim, ele se perpetua e se legitima ao criar e reforçar a crença em seus atores de que aqueles que não o adotam fracassarão na competição com aqueles que comungam de sua ideologia. Nesta linha de pensamento, alguns autores (e.g. DIMAGGIO; POWELL, 1983) têm demonstrado que a adoção de práticas e estratégias por parte de algumas organizações deve-se, por vezes, mais à busca de conformidade aos padrões organizacionais em moda, principalmente em situações de incerteza, do que ao cálculo imparcial dos custos e benefícios financeiros do modelo de mercado. Nesta perspectiva, as organizações que não seguem os padrões reconhecidos no mercado como sendo as melhores práticas de negócios tendem a ser vistas como não confiáveis e imprevisíveis e, portanto, como organizações a serem evitadas.

DIMAGGIO e POWELL argumentam (1983: 63-64) que as causas da burocratização e racionalização das organizações não mais são aquelas apontadas por Weber no início do século vinte: competição no mercado entre firmas capitalistas, competição entre os estados e demandas da burguesia. Segundo eles, a burocratização, bem como outras formas de homogeneização ocorrem como resultado de um processo que torna as organizações mais similares sem necessariamente torná-las mais eficientes. Estes processos de homogeneização resultam da estruturação (GIDDENS, 1979) da institucionalização dos campos organizacionais, que são constituídos pelos agregados de organizações que formam uma área reconhecida de vida institucional. Isomorfismo, segundo DIMAGGIO e POWELL (1983: 66), é o conceito que melhor captura estes processos de homogeneização. Nesta visão, as organizações competem não apenas por recursos, clientes e ajuste econômico ao seu ambiente, mas também por poder político, legitimidade institucional e ajuste social ao seu meio.

Deste modo, nas organizações, tanto públicas como privadas, as práticas administrativas e econômicas parecem modelar-se cada vez mais, favorecendo o desenvolvimento de decisões e ações semelhantes. A homogeneização das práticas acontece no sentido de traçar preceitos e receitas a serem exemplarmente seguidas. Livros, pesquisas, trabalhos, estudos tendem a ser produzidos para que as práticas sejam modelizadas. A produção científica sobre estratégia na Teoria Organizacional (TO) pode ser considerada representativa deste movimento em direção a uma modelização do saber. O discurso científico, que aparece sob uma forma limitada, dispõe de uma matriz organizativa que agencia a conceitualização das coisas e dos fatos. Na TO, observa-se um crescente uso de expressões tais como vantagens competitivas, competências essenciais etc., que implícita ou explicitamente proclamam um caráter estratégico às questões tratadas, tornando-as, portanto, essências não apenas para a competitividade das organizações,

mas para sua sobrevivência. Esses enunciados discursivos denotam ou delimitam formas organizacionais de ver, pensar e agir em um contexto de mundo globalizado.

Para WHIPP (1996), KNIGHS e MORGAN (1991), além da estratégia ocupar uma centralidade nos estudos organizacionais, esta é usada pela elite administrativa como forma de manutenção de poder, no sentido de definir quem controla as decisões, os caminhos para onde a organização deverá seguir. LYLES (apud WHIPP, 1996: 263) argumenta que estratégia tornou-se para os estudos organizacionais uma *buzzword* devido o desgaste que tem sofrido, ao invés de se tornar uma palavra-chave. O discurso sobre estratégia tem levado as organizações a adotar, freneticamente, esforços de transformação. Diversos têm sido os caminhos. Em grande parte, as opções concretizam-se na forma de prescrições, verdadeiras panacéias. Por vezes, a receita indica doses moderadas, homeopáticas como nos programas de qualidade, amplamente propagados na década de oitenta. Outras vezes, indica doses drásticas, alopáticas como nos processos de reengenharia, drasticamente implantados no início da década de noventa. Em alguns casos, estes esforços partem da própria organização em resultado de autoquestionamento, um senso generalizado de desagrado em relação a processos desenvolvidos e resultados alcançados. Em muitos outros, impõem-se pelas pressões do meio. Quer sejam movidas para sobreviverem, pela necessidade de tornarem-se competitivas, ou para manterem-se em posição de liderança, as organizações são primariamente estimuladas pela necessidade de adaptação ao meio. O equacionamento da interface organização-ambiente é a força maior dos movimentos reestruturadores. A um só tempo, este ajuste é o ponto de partida, o cerne e o ponto de chegada.

É neste sentido que se coloca este trabalho, que tem por objetivo evidenciar as estratégias emergidas da alta administração de uma empresa do setor de telecomunicações – a Telemar – pouco depois de sua privatização. Pelos discursos dos diversos atores organizacionais, pode-se identificar as estratégias de transformação de Telemig em Telemar, ou seja, a transformação de 16 empresas públicas de telefonia em uma *holding* privada, em um processo em que evidenciam-se as habilidades dos membros da coalizão dominante - os indivíduos que têm o poder de influenciar estratégias, objetivos, e decisões - de conscientemente determinar estratégias e projetos estruturais eficazes no ajuste organização-ambiente (DUNCAN; WEISS, 1979: 78).

ESTRATÉGIA: O ENFOQUE EMERGENTE

Para KNIGHTS e MORGAN (1991), a visão predominante do uso da estratégia tem o sentido principal de promover uma identidade a quem dirige os processos e toma as decisões, pois cada vez mais a administração é exercida por profissionais, indivíduos que não detêm os meios de produção, e por isso mesmo pela estratégia promovem seu conhecimento e diferenciam-se do chão-de-fábrica. Assim, como sugerido anteriormente, apoiado inclusive no uso de expressões ideologicamente carregadas no sentido de conferir um valor estratégico às questões a que se referem, é formulada uma divisão de poder dentro da organização, entre aqueles que decidem, fazem as estratégias e utilizam-na para como sua base de diferenciação, e aqueles que só cumprem o que foi pré-determinado. Além disso, predomina a visão que o indivíduo ou organização que não utiliza ou se alinha aos modelos estratégicos é irracional, estando, portanto, excluído da livre competição do mercado.

Para CLEGG e HARDY (1996), nos anos sessenta e setenta a identidade intelectual das teorias estratégicas, mas principalmente da TO, estava diretamente ligada à racionalidade, com o predomínio de uma ortodoxia da ciência normativa, positivista e funcionalista. Estes autores destacam que havia uma vigilância e controle, por uma elite, da produção intelectual na TO, do que era considerado racional e, portanto, relevante. Deve-se ressaltar que o final de década de setenta é

para a TO um período de divisão de águas, é onde a ortodoxia predominante começa a ser questionada por autores como BURREL; MORGAN (1979) entre outros, e as visões "alternativas" das organizações começam a ganhar mais espaços nas pesquisas e análise sobre as organizações. Por esta razão, nos anos oitenta, haveria a predominância da incerteza, da confusão, da relatividade, da diversidade e da fragmentação. E haveria na ciência um relativismo radical impulsionado pelas abordagens alternativas que ganhavam mais espaços na TO. A partir de então, se estabelece a dicotomia: paradigma dominante, racionalista e universal versus os paradigmas alternativos, relativistas e radicais (REED, 1996).

Nos estudos e pesquisas sobre estratégia não foi diferente. As abordagens consideradas mais "alternativas" e até mais heréticas conseguiram conquistar mais espaço na TO somente após os anos setenta. Tanto CHAFFEE (1985) como KNIGHTS e MORGAN (1991) destacam Mintzberg e Pettigrew, como os autores que possibilitaram o questionamento da visão ortodoxa predominante, e que desenvolveram visões alternativas de estratégia na década de oitenta. Todavia, há diferenças básicas entre eles. KNIGHTS e MORGAN (1991) afirmam que ambos, Mintzberg e Pettigrew, voltam a atenção para estratégia como um processo socialmente construído e para as características políticas deste processo, além disso levam em conta a inabilidade do modelo racional dominante de contabilizar concretamente o ambiente.

Para CHAFFEE (1985), Mintzberg seria um representante do modelo no qual a estratégia é uma questão de adaptação, assim sendo, as estratégias emergentes (ou não) possibilitariam a crescente adaptação da organização ao meio, cada vez mais complexo e diversificado. Nesta visão, há forte inter-relacionamento entre organização e ambiente. Apareceriam as estratégias de gestão, de produção, de marketing, de informação, de vendas, etc. cada qual tentando conseguir melhor monitoramento do ambiente e resultados para a organização. Para KNIGHTS e MORGAN (1991), a noção de estratégia emergente é o conceito mais importante evidenciado por Mintzberg. Este conceito envolveria também a intuição e a criatividade, atacando a rígida formalização e categorização da ortodoxia que imperava na TO. Ainda para MILLER (1987), Mintzberg também daria ênfase ao processo decisório, isto é, ainda caberia aos gerentes o controle pela escolha da estratégia, ou das estratégias a serem seguidas. De maneira geral, esta visão adaptativa produziu o afloramento da constante luta pelo poder que existe na organização não somente entre os departamentos, mas também entre as profissões, entre engenheiros, administradores e economistas principalmente.

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia, quer na esfera prática das empresas. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição única, universalmente aceita (MINTZBERG; QUINN 1995). Entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas. Estratégia é 'a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados' (MICHEL 1990: 255). Pode ser vista como 'o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüências de ação de uma organização em um todo coerente' (MINTZBERG; QUINN 1995: 5). Consiste em uma série de intenções expressa em um plano que expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas, e as medidas para o alcance destas metas no contexto amplo do seu ambiente. Ademais, ela relaciona-se ao comportamento por consolidar um padrão de decisões sobre distribuição de recursos (BLISS 1994: 213). É 'o produto de um ato criador, inovador, lógico e aplicável, que gera um conjunto de ações coerentes de alocação de recursos e de decisões táticas, objetivando colocar a empresa em posição competitiva vantajosa' (TERRE 1988: 61). Para MINTZBERG e QUINN (1995: 10), a essência da estratégia é a construção de uma postura ao mesmo tempo forte e flexível o suficiente a ponto de capacitar a organização a alcançar seus objetivos maiores, a despeito da imprevisibilidade das pressões externas.

MINTZBERG (1994) amplia o enfoque tradicional militar ou de negócios dos estudos de estratégia pela introdução de sua concepção dos cinco Ps. Estratégia como plano, curso de ação intencional; como *ploy* (truque), manobra com o intuito de obter vantagem desleal; como padrão, consistência de comportamento, intencional ou não; como posição, nicho intencionalmente selecionado através de um plano ou truque ou 'encontrado' através de um padrão de comportamento; e como perspectiva, conceito abstrato, compatível com a noção de estratégia como plano e padrão, expresso através da cultura ou visão compartilhada da organização. As duas primeiras definições implicam a noção de estratégia emergente em oposição ao clássico conceito de estratégia deliberada. Elas indicam que as estratégias podem ser formadas sem terem sido conscientemente pretendidas, sem formulação.

O enfoque emergente é uma alternativa complementar e não substitutiva ao enfoque deliberado e estritamente racional. Ele questiona as implicações do rompimento com a estrutura de conhecimento tácito existente no antigo sistema artesanal de produção, em que havia uma conexão entre ação e pensamento. Nele, dedicação, maestria de detalhes e de habilidades e interação harmônica entre o trabalhador e o trabalho substituem as exigências de racionalidade e controle externos. Enquanto o enfoque tradicional negligencia os processos subjetivos e não palpáveis, o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias. Esta perspectiva mais realisticamente retrata o modo como as estratégias são formadas. O mesmo estilo de abordagem utilizado pelo artesão em relação ao seu trabalho pode e deve ser utilizado pelo administrador também em relação ao seu. Para tal prevalecem o uso do conhecimento tácito e a capacidade 'sensorial' do artesão. Na metáfora de MINTZBERG et al. (2000), os gerentes são os artesãos, e a estratégia, a argila.

Então, cria-se uma diferenciação frente à estratégia formulada a partir de conceitos militares, para se obter maior controle da situação e derrotar os inimigos; cujas ações traçadas deveriam ser cumpridas a risca, em que o controle era chave principal, e a estratégia é imposta a toda organização. O ato de criar uma estratégia, segundo MINTZBERG e QUINN (1995), é mais abrangente e deve levar em conta inúmeras variáveis. Para estes autores, estratégias podem ser formuladas e formadas. Isto é, estratégias podem ser formuladas como requerem os administradores, a alta cúpula, as teorias de planejamento, mas também podem ser elaboradas internamente à organização, por quem seja criativo. Neste sentido, o da formação, uma organização pode ter um modelo (ou realizar uma estratégia) sem o conhecimento desta. Neste momento o administrador (estratégico) ou sintonizado com a organização teria o papel de deixar este modelo criar raízes, e moldá-lo conforme os objetivos da organização.

Portanto, uma estratégia pode ser deliberada ou emergente. Uma estratégia é emergente quando as ações convergem para um modelo, são formadas, e tornam-se deliberadas quando este modelo é reconhecido e "legitimado" pelos administradores. Ou seja, como já comentado, o administrador teria o papel de perceber as estratégias emergentes e as deixaria criar raízes. Uma vez traduzidas, estas poderiam ser formuladas, em termos mais gerais, para a organização. Existiria um continuum entre a estratégia deliberada e a emergente. De um lado, estaria a 'deliberadamente pura': em que a aprendizagem seria excluída, a estratégia seria imposta. Do outro lado, estaria a 'emergente pura': em que não existiriam os controles e, portanto, emergiriam inúmeras estratégias, podendo levar ao caos. Estes pólos seriam os extremos de um continuum, assim as estratégias criadas estariam oscilando entre eles, podendo algumas ser mais emergentes e outras mais deliberadas. Uma boa estratégia, para MINTZBERG (1994) seria uma que emerge da organização e é deliberada depois pela organização, isto é, uma organização deliberadamente emergente.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, muitas das oscilações nas estratégias adotadas surgiram à medida em que as organizações aderiam, sucessivamente, aos modismos da administração: *empowerment*, excelência, cultura, qualidade,

caos, *downsizing*, reengineering etc. Algumas organizações foram capazes de aprender a partir de suas experiências. A partir da compreensão do presente e da consciência de que nunca há apenas uma única resposta certa, elas foram capazes de responder às mudanças (MONTCRIEFF; SMALLWOOD 1996). Ao determinar as metas e os objetivos da organização, bem como a amplitude de ações disponíveis para a consecução de sua orientação estratégica, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, assim, a aprendizagem. As alternativas estratégicas percebidas em uma organização são função de sua capacidade de mudança (FIOL; LYLES, 1985).

Assim o uso de criatividade, intuição, flexibilidade, adaptação, aprendizagem e resposta imediata a necessidades e problemas a medida em que estes surgem são os elementos básicos que alicerçam o enfoque estratégico da alta administração. Mais do que um receituário com uma extensa lista de ingredientes a serem metodicamente combinados, este enfoque emergente retrata uma postura mental frente à realidade dinâmica das organizações, sem perder de vista as questões urgentes e imediatas do curto prazo e a orientação visionária e compartilhada de longo alcance. Combinados, os dois extremos do foco de atenção resultam na estratégia total da organização. A estratégia real é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, planejadas, e as estratégias emergentes, adaptativas e reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico, é o instrumento apropriado à sua construção.

Ignorando a complexidade que envolve as organizações, a abordagem estratégica tradicional conclui que toda ação está substanciada em uma intencionalidade. Esta falácia é muitas vezes responsável pelo insucesso do enfoque formal de planejamento estratégico dado que freqüentemente acontece da ação guiar o pensamento. Não necessariamente o raciocínio antecede a ação ou, em outras palavras, a formulação antecede a implementação. Não existem estratégias totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. Seria mais correto pensar em um contínuo cujos extremos são identificados de um lado pelas estratégias deliberadas e do outro pelas emergentes; respectivamente, ordem e caos. Dada a competitividade da atualidade, uma organização que não se prende a elaboradas concepções de estratégia, mas ao contrário, enxerga valor estratégico também nas ações de adaptação reativa e nas respostas imediatas, mais facilmente consegue romper com suas amarras burocráticas e efetuar a redistribuição das relações de poder que, em última análise, viabilizam ou bloqueiam quaisquer esforços de ajuste da organização. Refutando o caráter prescritivo da estratégia, o enfoque emergente centra-se no processo de construção da estratégia e não no de implementação. Nele, as estratégias são emergentes, são formadas e não formuladas. Esta concepção nasce da noção de que "o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou "aprende" (MINTZBERG et al., 2000).

DISCURSOS: CAMINHOS PARA SE APRENDER AS ESTRATÉGIAS

Qualquer organização, segundo GRANT et al. (1998), pode ser estudada, apreendida e compreendida pelos discursos que a permeiam. Para esses autores, é importante que se tente realizar uma integração entre as abordagens estratégicas e as discursivas, pois é pelos discursos que os atores organizacionais constroem suas estratégias, a própria identidade, ordenam seus valores, coordenam seus comportamentos, reforçam seus papéis etc.

O estudo das estratégias desenvolvidas pela alta administração em transformar a Telemig em Telemar-Minas foi acompanhada através dos discursos. Um discurso é um "conjunto de temas (...) que materializam valores, normas, carênci-

as, desejos, explicações, justificativas e racionalizações” (FIORIN, 1988: 43); isto é, “um conjunto de temas (...) que materializam uma determinada visão de mundo” (p. 32). A construção de uma visão de mundo, as relações que a fundamentam e a justificam, refletem uma ordem, uma ordenação que distingue coisas e lhes confere identidades, estabelecendo positivities nos discursos apreendidos. Em FOUCAULT (1987a e b), o discurso é pensado enquanto acontecimento, e é proposta a descrição destes acontecimentos discursivos buscando a elucidação de unidades que ali se formam. Assim como a apreensão das mudanças nos sistemas de positivities que estabelecem, ou seja, as descontinuidades. Desta forma, através da análise da prática discursiva enquanto manifestação de uma configuração de coisas, se busca definir sistemas de simultaneidade e as mutações necessárias para a configuração de novas positivities, no espaço geral do saber. A análise das positivities que se fundam, na ordem e no modo de ser das coisas que são oferecidas ao saber: “analisar positivities é mostrar segundo que regras uma prática discursiva pode se formar grupos de objetos, conjuntos de enunciáveis, jogos de conceitos, séries de escolhas teóricas (...) os elementos formados são a base a partir da qual se constroem proposições coerentes, se desenvolvem descrições mais ou menos exatas, se efetuam verificações, se desdobram teorias (...)” (FOUCAULT, 1987a: 205).

Segundo KNIGHTS e MORGAN (1991), há diversas maneiras de se relacionar subjetivamente com o discurso estratégico. A primeira seria pela sedução total, os gerentes refletiriam os planos estratégicos da organização (dos acionistas, donos etc.). A segunda seria pela aceitação/rejeição parcial de alguns elementos do discurso estratégico. A rejeição parcial pode ocorrer pela valorização da experiência e prática vividas e do instinto para os negócios e também pela tradição, desta forma, o indivíduo ou se submete ou acaba por construir modos de resistir. A terceira, seria a rejeição total do discurso estratégico. Nesta, o indivíduo seria execrado, excomungado da organização, pois é considerado foco de resistência. Desta forma, as pessoas, e também as organizações, que não têm acesso a informações, a conhecimentos (saberes) desta ou daquela situação não podem perceber o poder que as seduz ou as envolve, porque este se encontraria atuando cada vez mais nos detalhes, se multifacetando, criando todo tipo de barreiras, camuflando-se. Assim modelizaria a ação dos indivíduos que acabariam agindo mais taticamente, sucumbindo a um discurso dito estratégico: da diferenciação tecnológica, da inovação do setor, da qualidade, da penetração de novos mercados globalizados e outros, como já mencionado.

Buscou-se, então, compreender pelos discursos falados e escritos a construção das estratégias da alta administração na transformação da Telemig em Telemar, na união de 16 empresas públicas em uma *holding* privada. Para isso, propõe-se o estudo pautado em elementos da Análise do Discurso (AD), como, por exemplo, as seleções temática¹ e lexical e a construção das personagens. O uso desses elementos da AD em uma pesquisa possibilita explorar não só as ambigüidades e contradições, mas também os vários modos de representações, os múltiplos valores e a construção das significações da vida organizacional pelos atores envolvidos. Na concretização deste trabalho, foram realizadas aproximadamente 100 entrevistas com pessoas que trabalham ou trabalharam na empresa foco, dentre estes, 45 gerentes, 40 técnicos, dois ex-presidentes, 2 sindicalistas e 9 ex-empregados. Foram também coletados documentos da empresa: Relatórios Anuais, o Jornal Dddicas e outros.

¹ Fiorin (1988 e 1989) afirma que os temas são elementos semânticos presentes em qualquer discurso. Os temas remetem aos elementos abstratos. Os “discursos temáticos têm uma função predicativa ou interpretativa” (Fiorin, 1989: 65) exercendo papel de “categoria ordenadora dos fatos observáveis”, (Fiorin, 1988: 24) isto é, procuram explicar a realidade, inclusive estabelecendo relações de dependência.

TELEMING/TELEMAR-MINAS OU DEZESSEIS EM UMA: UM DESAFIO DA UNIFICAÇÃO

A privatização tende a ser compreendida como um processo de transformação em que um papel crítico na virada para o mercado é desempenhado por empresas estrangeiras investindo recursos financeiros, tecnológicos e humanos (VILLINGER, 1996). Para a TELEMIG, entretanto, a quebra do Sistema TELEBRÁS e sua eventual privatização não significaram, como costumeiramente é o caso, o acesso a tais recursos. Na realidade, foi exatamente ao contrário, não apenas do que prega a literatura especializada, mas das expectativas pragmáticas tanto do governo, como do próprio pessoal da empresa. Coube à TELEMIG preencher o vácuo deixado no processo de venda da empresa pela inexistência de uma operadora estrangeira.

" A questão do consórcio Tele Norte-Leste, eu acho que foi mais complexa ainda porque ele foi formado basicamente nos últimos instantes. Até então, não se tinha conhecimento... Na própria mídia, se você olhar, verá que não comentava de maneira muito forte a questão da Tele, de um consórcio nacional. Falava-se em italianos, em franceses, então a questão foi muito formada, na minha opinião, na última hora. Juntou-se uma série de atores naquele momento, com o objetivo de adquirir aquela empresa... atores muitas das vezes sem experiência no setor de telecomunicações. Você tem a Inepar, que é uma empresa que tem alguma tradição e experiência em telecomunicações, mas os demais atores não. Então a minha sensação é de que a coisa foi muito de última hora. Tanto é que você pode ver as dificuldades que surgiram depois. Tanto é que o BNDES teve que intervir, comprando vinte e cinco por cento... Então eu vejo que a coisa foi composta, ganhou-se o consórcio, e agora esse grupo está tendo que se organizar. Agora é que eles estão começando a se acertar acerca de como conduzir essa empresa que eles compraram muito no afã de comprar, porque era realmente o setor mais procurado, a "galinha dos ovos de ouro", em termos de empresas a serem privatizadas no Brasil. Agora é que esse grupo parece que está tentando achar um caminho, tentando se compor para administrar, para gerir a organização." (Ex-Assessor da Presidência)

Na verdade, essa confusão acionária não só resultou em uma inércia nas decisões que deveriam ser tomadas, mas, principalmente, numa indefinição de quem tinha poder para delinear as novas estratégias, ou seja, de quem realmente administraria a empresa. Mas, por final, a *holding* formou-se constituída pela "matriz do grupo que funciona no Rio de Janeiro. É composta de uma Diretoria Executiva e tem o Conselho de Administração, acima dessa Diretoria Executiva" (Diretor). A configuração da *holding* para a continuação da gestão do negócio de telecomunicações estruturou-se em termos das seguintes unidades: Unidade de Negócios Rio; Unidade de Negócios Minas Gerais/Espírito Santo; Unidade de Negócio Nordeste/Leste; Unidade de Negócio Norte/Nordeste² e a Unidade Especial de Clientes Corporativos. A justificativa dessa estratégia consta no Relatório Anual (1998):

"Para potencializar a integração empresarial, dando impulso à unificação, a Tele Norte-Leste foi estruturada, do ponto de vista operacional, em quatro unidades regionais e uma unidade especial para atender aos clientes corporativos e prestadores de serviços de telecomunicações. Construídas a partir de afinidades geográficas e de mercado, as unidades são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos programas e metas de reestruturação e padronização estabelecidas pela holding." (Relatório Anual, 1998)

² Nos jornais da Telemar, como o de junho de 1999, pode-se verificar que se optou pela criação de mais uma regional, a de Pernambuco, agregando estados que eram da regional Leste e Norte.

Na página 6 do referido relatório, ressalta-se que 48% do lucro operacional vem da Unidade Minas/Espírito Santo. Neste sentido, todo o destaque será dado à TELEMIG, como uma empresa de referência. Será ela que servirá de guia à integração da TELEMAR. Não são poupados elogios à TELEMIG, a seus empregados e aos próprios proprietários, estes últimos definidos como líderes em suas atividades. Na verdade, era preciso mostrá-los como sendo os melhores em suas atividades, bem como exaltar a administração de suas empresas, pois era necessário justificar a falta de uma operadora, de um gestor com experiência no negócio das telecomunicações. Para isso, recorre-se a todo o momento a empresas como a TELEMIG, que se sobressai como operadora pela excelência dos serviços prestados.

“ ‘A TELEMIG é espetacular, é o grande centro de excelência de toda a holding’. Segundo ele [Vice-Presidente da Tele Norte-Leste Participações], os funcionários são a parte mais importante do empresa, e agora terão a seu lado um grupo arrojado (a Construtora Andrade Gutierrez), (...). ‘Isso vai ajudar aqui dentro da TELEMIG e saibam que, entre os sócios da Tele Norte-Leste não existe nenhum mais ou menos bom, todos são líderes” (DDicas, ago 1998)

Todavia, é a partir deste cenário de indefinições estratégicas que começa a história da TELEMAR, ou pelo menos da Telemar-Minas. Uma empresa que já nasce gigante, em termos de mercado, de faturamento, de investimento; enfim, sob todos os aspectos. Proporcionalmente grande, será a tarefa que lhe será imposta como mero passaporte para a então incipiente guerra da competitividade, transformar dezesseis em uma. Lidar com a heterogeneidade das empresas, com grandes contrastes seria apenas uma das dificuldades. Se por um lado havia, em sua constituição, empresas em péssimo estado, como era o caso da TELERJ, por outro, havia aquelas apontadas como tendo um padrão de excelência em muitos de seus processos e serviços, como era o caso da TELEMIG. Sendo assim,

“quando a Telemar adquiriu 16 grandes empresas de telecomunicações do país, sabia o tamanho do desafio que tinha pela frente. A nova empresa assumia um sistema de telefonia fixo obsoleto, que precisava correr contra o tempo para superar o atraso de muitos anos de problemas e tentar reverter sua imagem diante dos clientes” (Safira.com, 1999: 2).

O tempo começava a passar e as definições estratégicas a demorarem. Coube, então, à diretoria da ex-TELEMIG impor uma pretensa visão de negócio conferida aos novos proprietários. Neste momento, é desta Diretoria que partem as estratégias – discursivas também – de prosseguir implementando a privatização. A mudança do “público” para o “privado” é considerada muito delicada e, portanto, a continuação da mesma visão de mundo é fundamental para a gestão da TELEMIG. Como sugerido por CARRIERI (2001), este período pode ser dividido em duas fases principais: a) de julho de 1998 até março/abril de 1999 quando a diretoria regional da antiga TELEMIG ainda detinha algum poder; e b) depois de março de 1999, quando um presidente da TELEMAR é nomeado e começa para a antiga TELEMIG mais do que a perda de sua autonomia, a sua transformação em uma mera filial. Em ambas as fases, a capacidade de desenvolver estratégias foi crítica para que os necessários ajustes e mudanças pudessem ser feitos, tanto em termos de gerenciamento de conhecimento, quanto em termos da definição dos novos papéis da empresa dentro do grupo.

A posição de liderança da antiga TELEMIG no âmbito da TELEMAR deve-se, numa perspectiva mais remota, ao seu histórico de capacitação tecnológica e humana, mas também, numa perspectiva mais recente, aos seus esforços de aprendizagem de novas competências de negócios. Deste modo, o período da pós-privatização caracteriza-se por ser uma fase na vida da nova organização, em que os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos ao longo do seu extenso período de transição para o mercado passam a ser não apenas consolidados, mas disseminados, tanto formal, quanto informalmente e por meio de uma série de modali-

dades, tais como, o remanejamento de seu pessoal para outras unidades e a utilização de muitos de seus processos como fonte de inspiração para o grupo como um todo.

"... a TELEMIG seria a que iria puxar o desenvolvimento das demais tanto é que um grande número de técnicos da TELEMIG hoje estão na holding. Eles foram chamados a participar e a TELEMIG tem participado de forma muito ativa em todos os grandes projetos (...) hoje a gente até tenta evitar essa questão de ter a TELEMIG em conta melhor pra tentar uma certa padronização (...) há até um certo estigma O pessoal da TELEMIG ficou até um pouco mal visto porque estava realmente aglutinando muito das tarefas técnicas, né? Então hoje a tendência da holding é dar uma reequilibrada nessa posição da TELEMIG." (Diretor)

De fato, a TELEMIG já desde meados da década de 1980 era vista dentro do Sistema Telebrás como uma empresa inovadora, o que muitas vezes, em termos práticos, significou ser uma empresa que não se atém às normas, regras e procedimentos burocratizados que em geral guiavam e prendiam as empresas do grupo, muitas vezes restringindo seu poder de ação. Desta forma, ela era apontada no Sistema TELEBRÁS como "a filha desobediente," um traço que, de uma certa maneira, foi trazido para a nova TELEMAR-Minas, como exposto abaixo por um dos diretores ao salientar a capacidade de trabalho de sua equipe:

"... na época era brigar na TELEBRÁS, a gente praticava algumas desobediências civis com a TELEBRÁS, a gente era muito irreverente, a gente assumia riscos e agora, também. Nós continuamos um pouco desobedientes, sim, claro que com a responsabilidade grande de fazer essa aglutinação e essa integração com a empresa (...)." (Diretor)

Apesar das indefinições e constantes rearranjos estruturais, o esforço da unificação foi levado adiante. Somente com a unificação efetiva das dezesseis empresas, a TELEMAR seria capaz de caminhar em direção de sua missão maior de:

"ser a melhor e a maior empresa operadora de telecomunicações do país. Antecipar metas da ANATEL pra possibilitar legalmente a gente estar entrando em outros setores, São Paulo e na região da Centro-Sul, pra gente ir chegando e ocupar o país (Diretor)."

A mudança estratégica parece, finalmente, começar a ocorrer quando do fortalecimento da matriz – o segundo momento - em março de 1999, com a alardeada nomeação de um homem do mercado para presidente da *holding* - um líder. Essa foi a oportunidade encontrada para se fazer uma concentração estratégica do poder, que daria ao mercado maior visibilidade quanto ao que desejavam os acionistas desse grande negócio de telecomunicações. É interessante observar que até esse fortalecimento havia nas estratégias, decisões e ações da *holding* um forte aumento de ambigüidades, no sentido de que os empregados não conheciam mais o que a organização tencionava fazer, o que era apropriado fazer, quem na organização era responsável pelo que a organização fazia.

"Agora que as grandes mudanças vão começar, agora que os acionistas estão começando a tomar mais pé do próprio negócio (...) agora, com a vinda do novo presidente, o Manuel Horácio Franciso da Silva, uma pessoa do mercado, é que essa questão está sendo definida. (...) Quer dizer, com um líder impondo uma nova visão, impondo não, mas definindo, não é? Impondo no sentido de dizer, mas colocando uma nova visão de negócios, que é essa busca realmente da questão do mercado, competição, de se preparar para a competição, de ser uma empresa efetivamente orientada para o mercado não só em nível de discurso, mas em nível da prática, a concorrência está aí, é outro fator que leva à mudança cultural..." (Diretor)

É interessante destacar a expectativa da vinda do novo presidente, Manoel Horácio considerado pelo entrevistado como um líder, um homem do mercado, que irá impor finalmente uma visão de mundo e mostrar como um negócio de telecomunicações privado deve ser gerido:

"...No primeiro momento, as pessoas não acreditavam no potencial de gestão que os acionistas teriam para comandar a empresa', diz Alexandre Mescolin, do Ibmec (...). 'Esqueceram-se de que poderiam montar uma equipe de executivos locais para tocar a empresa, sem precisar de gente de fora' (...) 'O mercado não tem certeza se os donos da maior empresa de telecomunicações do país terão algum interesse em continuar no ramo ou se estão apenas preparando a empresa para ser vendida quando chegar a hora. Repare: a TELEMAR é a única empresa que não tem nenhuma grande operadora por trás'." (Missão Impossível, 1999)

Há uma incerteza quanto aos rumos da Tele Norte-Leste no tocante aos interesses de seus acionistas, que têm dúvidas quanto ao melhor investimento: voltar à diversificação dos negócios ou tornar a empresa mais atrativa economicamente para revendê-la? Nesse contexto, a matriz da *holding* necessitava mostrar uma imagem mais aceitável tanto diante das empresas que viria a gerir como dos clientes e da sociedade. A nomeação de Manuel Horácio foi cercada de publicidade, buscando-se personificar a imagem da *holding* como um todo, através do novo presidente da empresa. Foram, na época, divulgadas várias reportagens sobre esse novo responsável pela gestão da *holding*. Dentre elas, selecionou-se a reportagem da Revista Exame³ para mostrar a nova imagem que era apresentada ao público, baseada no espírito de sacrifício, na dedicação e no empenho, para com os clientes e colaboradores.

"Está almoçando às 14:15 horas o presidente da holding Tele Norte-Leste. O cardápio: três bolachas de água e sal, mastigadas entre golinhos do café preto. (...) O almoço relâmpago faz parte do dia-a-dia de Horácio, como é conhecido o presidente da maior empresa de telecomunicações brasileira, em número de terminais instalados.

(...) Horácio⁴ encara jornadas de 13 horas de trabalho.(...)Ele tem motivos para ter pressa. É dele, hoje, uma das tarefas mais inglórias do cenário corporativo brasileiro: dar forma, eficiência e produtividade à TELEMAR, um grupo de 16 empresas de telefonia, que cobre estados do Amazonas ao Rio de Janeiro, e transformá-la em uma única, eficiente e bem-sucedida companhia de telecomunicações

Nessa tarefa, Horácio luta ao mesmo tempo contra quase todos os obstáculos que um executivo pode encarar: de um lado, 16 ex-estatais totalmente distintas umas das outras, com práticas de empresa pública e culturas heterogêneas, diferentes tecnologias e diferentes níveis de competência e competitividade (...). Do outro lado, um grupo de acionistas sem a menor experiência no ramo de telecomunicações..." (Missão Impossível, 1999)

³ Segundo Donadone (1999: 38), "é possível afirmar que a revista Exame surge como o principal veículo da imprensa de negócios brasileira, apresenta público alvo que é formado, principalmente, de gerentes e empresários; e desempenha o papel de principal fonte divulgadora de idéias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas". Por esse motivo, dentre as inúmeras entrevistas concedidas pelo novo presidente aos mais variados meios de comunicação, escolheu-se essa revista, pois seu discurso tem um público alvo, no caso da pesquisa, os gerentes da EX-TELEMIG e, de forma mais geral, também o que se denomina de mercado.

⁴ A reportagem trata-o a todo momento de Horácio, maneira como ele gosta de ser tratado, afirma a repórter.

A Horácio foi dada a responsabilidade de unir a Tele Norte-Leste numa mesma prática de gestão - de empresas privadas -, numa mesma cultura, numa mesma tecnologia e num mesmo nível de competência e competitividade. Os donos da Tele Norte-Leste, sem experiência em gestão de empresas de telecomunicações, nomearam-no presidente para que ele desse forma, eficiência e produtividade à empresa, tornando-a bem-sucedida e lucrativa.

"A questão é que hoje o produto que Horácio tem para vender é problemático. Como ocorreu com outras empresas privatizadas, os telefones da TELEMAR dão muito defeito. Por isso, uma grande parte dos seus clientes está insatisfeita. (...) É verdade que parte da responsabilidade cabe ao legado recebido pela TELEMAR: 16 estados - cada um com tecnologias de telefonia próprias e, muitas vezes, incompatíveis" (Missão Impossível, 1999)

O produto da Telemar - as ligações telefônicas - tem dado problemas. Mas não é culpa da empresa, pois esse problema de queda de qualidade igualmente ocorre em outras empresas privatizadas. A culpa, logicamente, é direcionada à herança recebida na compra da *holding*, herança de administrações que davam total autonomia às operadoras estaduais para desenvolverem suas próprias tecnologias. Horácio, segundo a reportagem, tem um objetivo audacioso: fazer da *holding* a maior empresa da América Latina. Para isso, ele está contratando gerentes que conheçam telecomunicações e gestão de empresas privadas. Parece claro que ele, de um lado, está montando uma equipe de pessoas entendidas em telecomunicações e, de outro, de pessoas entendidas em negócios, vendas, satisfação do cliente.

"Historicamente, as empresas tinham o comprometimento com a máquina do Estado. Expandiam a rede sem se preocupar com a eficiência, rentabilidade, resultados ou tempo", diz Horácio." (Missão Impossível, 1999)

O que o presidente da *holding* afirma, principalmente no caso da TELEMIG, não é totalmente real. Na verdade, as telecomunicações tinham um fim: integrar e vincular as regiões ao Estado, ao governo central. Havia também preocupação com a eficiência e a rentabilidade, como mostram tanto os relatórios anuais das empresas, que precisavam prestar contas aos acionistas, como o ranking de Desempenho do Serviço Telefônico - DST da TELEBRAS.

"Segundo o mercado, seu grande desafio é mudar a mentalidade e a forma de trabalhar dos funcionários. Sem isso a empresa dificilmente 'deslanchará'. (...) O problema é fazer 16 empresas acostumadas a um ambiente não-competitivo entender que o importante não são os fios, mas os clientes. Segundo ele, agora o cliente deixa de ser paciente e passa a ser majestade. Daí a necessidade de trocar a antiga mentalidade de empresa de tecnologia por uma cultura de empresa de serviços. 'Se eu tratar meu cliente como ele era tratado antes, perderei todo o meu mercado', afirma Horácio. (...)

Para modificar a mentalidade dos funcionários, uma série de medidas está sendo adotada. (...) 'Antes, os funcionários não atendiam ao público porque a ordem era não atender mesmo', diz um consultor da área de telecomunicações. 'Agora não dá mais para fazer isso'. Para melhorar a comunicação com os clientes, Horácio criou um programa de visitas mensais a clientes corporativos. Primeiro inscrito: ele próprio. 'Tenho de conhecer pessoalmente os 50 maiores clientes da TELEMAR', diz. Além disso, ele e os demais gerentes da empresa vão, uma vez por mês, participar do programa de contato direto com os demais clientes, indo pessoalmente dar expediente no centro de atendimento ao assinante ou acompanhando o pessoal de manutenção, vestidos com o uniforme da TELEMAR. 'Isso não é mudança tecnológica, é uma mudança mental, mas que vai levar muito tempo para se definir', afirma Horácio." (Missão Impossível, 1999)

A mudança de mentalidade referenciada acima deve ser entendida como a transformação estratégica que teria em seu cerne fazer com que as pessoas que trabalhavam na TELEMIG mudassem seu enfoque para o de que estavam trabalhando para a sociedade, com o objetivo de integrar o país, para "aumentar o retorno do capital investido" dos novos proprietários. Nesse plano de aprofundamento da transformação estratégica, estaria a metamorfose da TELEMIG em TELEMAR-Minas:

"Na manhã do dia 9 de abril de 1999, exatamente às 6h e 55 min., entrou no ar pela Rede Record de Televisão, nos 16 estados atendidos pela Tele Norte-Leste, uma mensagem do presidente Manual Horácio da Silva a todos os seus colaboradores:

'A Tele Norte-Leste nascia em julho de 98, representando 16 empresas do Sistema TELEBRAS. Hoje, estamos lançando o nome dessa nova empresa, Ontem, éramos 16 operadoras, hoje, somos uma única empresa, a TELEMAR, com Unidades de Negócios em 16 Estados e escritórios comerciais em outros três. (...)

O mercado mudou, a empresa mudou e nós temos, daqui para a frente, de conduzir esses processos. Nossos esforços estarão daqui para a frente concentrados num trabalho coletivo, focado em resultados. Nossa empresa terá que passar por um processo de renovação interna, um processo que nos levará a vencer obstáculos, a transpor barreiras culturais e profissionais. Um caminho direcionado para nossos clientes, onde eles estiverem, e que mostre a TELEMAR como uma empresa preocupada em se posicionar no mercado de forma diferenciada pelo atendimento e qualidade (...) Uma empresa sólida e firme, competindo para enfrentar o mercado, depende de seus empregados. Somos, nós, os empregados da TELEMAR, os responsáveis pelo sucesso dessa empresa. Ela será tão promissora quanto for o empenho em enfrentar a concorrência. (...)

Se você acredita que o trabalho pode ser a alavanca do sucesso dessa nova empresa, a TELEMAR, vista a camisa que você recebeu e pense: se ontem eu era a Tele Norte-Leste, hoje eu sou TELEMAR. A voz de um novo tempo, um agente de transformação, um importante membro da equipe TELEMAR, a mais brasileira das empresas de telecomunicações' (DDdicas, março/abril 1999)

Paralelamente ao tema da troca de nomes, explora-se o da concreta transformação de dezesseis Teles em uma só:

"O movimento da pós-privatização é muito mais complexo que o da pré, quando você fazia um projeto, estabelecia uma meta, cumpria e chegava lá. O projeto maior é unificar dezesseis empresas numa só, mas você não consegue fazer o caminho de chegar lá... Então isso muda toda hora, então as decisões hoje são imediatas, quer dizer, chega agora da holding, da matriz e você tem que estar implementando amanhã. Quando ela fala agora, é agora (...) de repente você está mexendo com seu projeto e tem que largar... é isso que nós estamos vivendo hoje." (Gerente 17)

A aglomeração das dezesseis empresas em uma só operadora parece ser vista por esses entrevistados como um momento de transição, mas também como um momento em que a melhor empresa da *holding* - a TELEMIG - estaria sendo sacrificada. De outro lado, havia, contudo, uma certa esperança nessa nomeação. Segundo um outro grupo de gerentes, o novo presidente tinha espírito de liderança, era um "capitão" que iria conduzir a nau para "os mares nunca antes navegados" da competição, do trabalho em uma empresa privada.

"A liderança vem de cima, pela própria característica do nosso presidente, pelo próprio carisma dele. Isso vai permeando a forma de liderança

(...) eu acho que é por aí... nós estamos aprendendo a trabalhar numa empresa privada.”(Gerente 2)

“Então a empresa trouxe um novo presidente, os acionistas trouxeram um novo presidente, que tem uma visão completamente diferente da dos profissionais da área, exatamente no sentido de adquirir uma nova cultura. Eu acho que isso é fundamental, porque nós vivemos um momento muito diferente.” (Gerente 15)

A escolha desse presidente parece ter sido uma decisão acertada, no entendimento desse grupo específico de gerentes, tendo em vista tratar-se de uma pessoa de fora do setor de telecomunicações, podendo, portanto, implementar mais facilmente as reestruturações desejadas pela alta administração e até por esses gerentes, e promover uma nova visão da empresa:

“...de 16 operadoras em uma TELEMAR em uma homogênea, ágil e dinâmica organização empresarial, reconhecida pela excelência do relacionamento com seus acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores” (Relatório Anual, 1999)

Uma forte estratégia de uniformização utilizada para a consolidação da visão estratégica da alta administração da TELEMAR foi, sem dúvida, a mudança de nome, ou melhor, o uso do nome fantasia para identificar de um modo generalizado as empresas do grupo, independentemente da razão social de cada uma das unidades. De modo geral, tanto para o público interno, quanto para o externo, esta foi uma medida que surtiu efeito positivo, apesar da relutância inicial identificada em alguns poucos casos.

“Isso realmente está dentro de uma estratégia, ser uma empresa única. Então seria uma forma que eles viram para colocar uma cultura única, de acabar com a questão, ah, a TELEMIG é melhor, ah, o Rio de Janeiro é aquela coisa. Então no sentido de até acabar um pouco com essas querelas internas, seria preciso assumir a empresa como uma empresa única. Você é empregado da TELEMAR. Não adianta só a TELEMIG estar bem, não adianta só a TELEBAHIA estar bem, se o Rio não estiver bem, se Amazonas não tiver bem. Acho que perpassou muito por essa questão de criar uma identidade única, de evitar regionalismos (...) Para mim, tem aquela questão de enquanto mineiro, a questão da marca. A gente já trabalhava muito em cima da marca TELEMIG. Era uma marca muito bem aceita no mercado (...) A grande preocupação do consumidor vai nessa direção. Será que em sendo agora uma empresa que vai atingir dezesseis não vão se esquecer ou não vão dar o atendimento que antes a TELEMIG dava? Há muito dessa questão, desse medo do consumidor de que a qualidade caía.” (Diretor)

Tendo sido originalmente apenas o nome do consórcio que eventualmente comprou o pacote das dezesseis empresas que viriam a formar o grupo, o nome TELEMAR,⁵ em geral, teve boa receptividade, principalmente nos estados em que as antigas teles não gozavam de uma boa imagem. Entretanto, no caso específico de Minas, em que tanto no âmbito interno, quanto no externo o nome TELEMIG era uma marca valorizada, há uma relutância maior em acatar o novo nome. Internamente, existe o agravante da média de tempo de empresa, de um grande número de empregados, ainda ser elevada. Embora não seja a regra, para alguns o nome TELEMIG parece estar bem enraizado.

“Esse nome também vai ser tranqüilamente absorvido a partir do momento que todos nós compreendemos que é uma empresa só, e que é uma empresa que está quase toda na faixa litorânea do nosso país.

⁵ A Tele Norte-Leste foi apelidada de TELEMAR pois contrapunha-se a TELEMATO, a Tele Centro-Sul.

Então é um nome muito tranquilo, sob o ponto de vista que a empresa não é em Minas, a empresa vai do Rio ao Amazonas. Ele vai ser tranquilamente absorvido. O nome TELEMAR é até um nome bonito. O mar é algo que está muito arraigado em todo povo brasileiro, mesmo nós que vivemos aqui nas montanhas, nós temos um carinho especial pelo mar. Adoramos o mar. É um nome que tem tudo pra afirmar apesar de, no princípio, sob o aspecto especificamente de Minas, eu acho que ele causou um pouquinho de perplexidade." (Diretor)

Uma faceta desta perplexidade é o fato que, de um certo modo, a mudança de nome mexeu com o próprio senso de identidade das pessoas, principalmente de alguns dos funcionários mais antigos, para quem o novo nome foi a personificação dos seus temores de perda de posição, status e poder.

"... não tenho dúvida que mexe com a identidade das pessoas, mas é muito importante inclusive pro usuário identificar se ele estiver no Amazonas, em Minas, no Rio que é uma empresa só. E é bom que nós saibamos também que a empresa espelho que vai competir com a TELEMAR, ela tem a mesma área de atuação. Ela vai competir do Rio ao Amazonas. Eu acho que a partir do momento que nós, a direção da empresa, temos feito uma campanha para os empregados que foram os primeiros a receber alguma coisa relativa à publicidade da TELEMAR, as pessoas, aos poucos, estão absorvendo com tranquilidade esse nome e identificando o quê que é a TELEMAR, e isso é muito importante para a cultura da empresa. Que a TELEMAR não é a TELEMIG. A TELEMAR vai do Rio ao Amazonas. Isso vai ser fundamental pra cultura empresarial. Ainda estamos naquele momento de adaptação. E aqui no âmbito específico de Minas Gerais, pra sociedade, eu acho que houve um pouquinho de perplexidade: "mas por que TELEMAR? Ah, que coisa!" Mas aos poucos, com as campanhas publicitárias que estão sendo feitas todo mundo vai compreender que, exceto Minas, todos os outros estados estão na faixa litorânea e Minas finalmente tem mar." (Diretor)

Uma consequência das mudanças estratégicas introduzidas na TELEMAR-Minas, nessa fase de unificação, é uma alteração na percepção da imagem da empresa por parte dos clientes e fornecedores.

"Os fornecedores vêm isso de um contexto maior. Eles enxergam o grupo de operadoras que compram produtos e serviços. E como essa compra tende a se elevar muito devido aos novos entrantes, as próprias empresas de celular. Então, hoje, o fornecedor está muito na dele. Ele hoje tem uma demanda que pode ser inclusive muito maior que a sua oferta. Então para ele foi extremamente interessante esse processo de privatização e de criação da Telemar (...). Para o cliente comum, essa concorrência ainda não existe.(...) A coisa exige um trabalho. A posição do consumidor, hoje, é muito mais uma posição de expectativa, de receio: Será que isso vai piorar, será que vai melhorar? E de esperança de que realmente os preços barateiem, que essa briga se reverta em ganhos pra ele." (Diretor)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias são as considerações finais que podem ser evidenciadas deste trabalho. Uma primeira refere-se à pesquisa sobre estratégia. O estudo das estratégias como um processo-produto emergente da dinâmica organizacional, desenvolvido num contexto histórico, ideológico, econômico e social específicos, mostra-se como uma alternativa viável para as pesquisas sobre esse tema. Esta aborda-

gem possibilita um conhecimento não apenas mais aprofundado, mas também mais realista das organizações, por não privilegiar somente os gerentes, sejam eles administradores ou não, mas dirigir-se à organização como um todo. Neste sentido, a estratégia é analisada por toda a organização, assim tanto a alta cúpula como o "chão-de-fábrica", embora genericamente em um grau bem menor, como evidenciado na transformação da Telemar aqui descrita, contribuem na elaboração de estratégias.

Outra, refere-se à metodologia usada no trabalho. Considerando-se a complexidade e pluralidade de discursos que podem percorrer qualquer organização, evidencia-se que utilizar a AD em estudos organizacionais possibilita explorar não só as ambigüidades e contradições, mas também os vários modos de representações, os múltiplos valores e a construção das significações da vida organizacional pelos atores envolvidos. A utilização da AD como uma ferramenta de pesquisa no campo dos estudos organizacionais, principalmente na área de estratégia, configura múltiplos caminhos. Ao buscar construir interpretações do "mundo" organizacional, a AD pode ajudar a evidenciar a vasta rede de significações que se formam no contexto das organizações.

Quanto à organização, observa-se que a evolução da antiga TELEMIG evidencia uma série de mudanças, aos quais associam-se processos de aprendizagem de significativo valor estratégico, como atestam, por exemplo, dois dos seus grandes marcos, a qualidade total e a reengenharia. Nos anos mais recentes, em especial a partir da segunda metade da década de 1990, o foco desta aprendizagem voltou-se para a aquisição das chamadas novas competências de mercado. Em relação aos recursos humanos, estas reorientações estratégicas ocorreram de forma natural, quase espontânea, surgindo, muitas vezes, como um traço da cultura da organização que, tradicionalmente, sempre investiu muito no desenvolvimento de seu pessoal, não apenas em termos de formação técnica e profissional, mas também em termos de aquisição de habilidades gerenciais, com forte ênfase nos aspectos comportamentais.

A aprendizagem de tais competências ocorreu através de uma vasta diversidade de programas com maior ou menor intensidade, desde cursos de curta duração e participação em eventos e seminários até a realização de programas de pós-graduação, principalmente, nas áreas de marketing e gestão. Embora tenham sido de extrema relevância para os indivíduos, tendo sido inclusive, em alguns casos, determinantes na continuidade destes na empresa, estas aprendizagens em nível individual subordinaram-se, em geral, aos interesses de aprendizagem da própria organização em seu esforço de redirecionar-se para o mercado, rompendo assim sua longa história de empresa de engenharia de telecomunicações e passando a ser uma empresa de serviços de telecomunicações.

Do ponto de vista macro-estrutural, a globalização e o neoliberalismo são os dois grandes vetores de cuja interação recíproca no nível econômico, político e ideológico resultaram a privatização do setor de telecomunicações e o reposicionamento da organização, fortemente centrado nas estratégias emergentes de sua administração superior. Foi esta flexibilidade estratégica que apoiou a transição da antiga TELEMIG, viabilizando assim o desenvolvimento e sustentação de seu novo foco estratégico. As aprendizagens ocorridas, em geral, refletindo o estilo artesanal de gestão predominante nesta fase de vida da organização, serviram como fator incrementador de sua competitividade em seu novo cenário, o mercado livre.

Por fim, deve-se ressaltar que, embora significativas, as mudanças efetuadas no início deste período de unificação não necessariamente tiveram impactos que pudessem ser sentidos em todas as empresas, ou refletidos na sociedade em geral. Todavia, deve-se lembrar que, em síntese, para a antiga TELEMIG, a transformação de dezesseis em um assentou-se em alguns elementos básicos. Dentre estes, num primeiro momento, a posição de liderança da empresa no grupo TELEMAR, o que significou, em termos práticos, não apenas a exportação de *know-know* para as demais unidades, mas também a ascensão da empresa à condição

de principal operadora a estar guiando todos os esforços do grupo. Num segundo momento, com o reequilíbrio das forças e competências internas entre as empresas da TELEMAR, e mais, ainda em função da consolidação da *holding*, a TELEMIG-Minas sofreu gradativamente uma reversão de seu status e poder, tanto em nível organizacional quanto em nível dos seus funcionários individualmente. Esta, contudo, é uma outra história.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLISS, D. Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. In Nadler, D; Gerstein, M; Shaw R. (Eds.), *Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 211-229.
- BURREL, G.; MORGAN, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- CARRIERI, A. *O fim do "mundo Telemig": a transformação das significações culturais em uma empresa de Telecomunicações*. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFMG, 2001. (Tese de Doutorado)
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction: organizations, organization and organizing. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 1-28.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, 89-98, 1985.
- DDdicas*. Belo Horizonte: Telemig, janeiro-dezembro, 1998.
- DDdicas*. Belo Horizonte: Telemig, janeiro-abril, 1999.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, pp. 147-160, 1983.
- DONADONE, J. C. Novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro. *Teoria e Pesquisa*, n. 30-31, p. 29-53, 1999.
- DU GAY, P.; SALAMAN, G. The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 29, n. 5, p. 615-633, 1992.
- DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 75-123, 1979.
- FERNER, A.; COLLING, T. Privatization of the British utilities. In: Clarke, T.; Pitelis, C. (Eds.). *The Political Economy of Privatization*. London: Routledge, 1993. p. 125-141.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning, *The Academy of Management Review*, 10: 803-13, 1985.
- FIORIN, J. L. *Elementos de Análise do Discurso*. São Paulo: Contexto, 1989
- _____. *Linguagem e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1988.
- FOUCAULT, M. 1987a. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro : Forense Universitária.
- _____. 1987b. *As Palavras e as Coisas*. São Paulo : Martins Fontes.
- GIDDENS, A. Affluence, poverty and the idea of a post-scarcity society. *Development and Change*, v. 27, pp. 365-377, 1996.

- GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Introduction. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. (Eds.). *Discourse and Organization*. London: Sage, 1998. p. 1-14.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, 12/2: 251-273, 1991.
- MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In Ansoff; H.; Declerck; R.; Hayes R. (Eds), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.
- MILLER, P. Strategic industrial relations and human resource management - distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24: 4, July, 1987.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.
- _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____; QUINN, J. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- MISSÃO IMPOSSÍVEL. *Revista Exame*, São Paulo: Editora Abril, 17 novembro, 1999.
- MONTCRIEFF, J.; SMALWOOD, J. Ideas for the new millenium, *The Financial Times*, London July 19, p. 10, 1996.
- PINTO, M. C. S.; VERGARA, S. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1997.
- PROKOPENKO, J. (Ed.). *Management for Privatization*. Geneva: International Labour Office, 1995.
- REED, M. Organizational theorinzing: a historically contested terrain. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*.. London: Sage, 1996. p. 31-56.
- RELATÓRIO ANUAL. Rio de Janeiro: Telemar, 1998.
- RELATÓRIO ANUAL. Rio de Janeiro: Telemar, 1999.
- SAFIRA.com. Rio de Janeiro: Telemar, 1999.
- TERRE, J. O processo de direção geral. *A Administração de Empresas: Estratégia e Direção*. São Paulo: Nova Cultural, 1988, 61-72.
- VILLINGER, R. Post-acquisiton managerial learning in central east Europe. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.
- WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 261-75.