

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

402  
330  
B732.1  
MEM

**OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE O  
MERCADO DE TRABALHO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES: O CASO DA EMPRESA CTBC**

MARLENE MARINS DE CAMARGOS BORGES

UBERLÂNDIA

2000

MARLENE MARINS DE CAMARGOS BORGES

**OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE O  
MERCADO DE TRABALHO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES: O CASO DA EMPRESA CTBC**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal de Uberlândia como complemento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edilson José Gracioli.

UBERLÂNDIA

2000

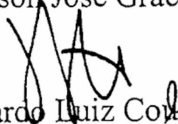
MARLENE MARINS DE CAMARGOS BORGES


**OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE O  
MERCADO DE TRABALHO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: O  
CASO DA EMPRESA CTBC**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção  
de grau no Curso de Mestrado em Desenvolvimento  
Econômico da Universidade Federal de Uberlândia.

Banca:

  
Prof. Dr. Edilson José Gracioli (orientador)

  
Prof. Dr. Ricardo Luiz Couto Antunes (IFCH- UNICAMP)

  
Prof. Dr. Carlos Antônio Brandão (IE - UNICAMP)

**SISBI/UFU**



1000193418

UBERLÂNDIA, 11 de abril de 2000

Para Rogério, Lucas  
e Pedro

## AGRADECIMENTOS

À **Universidade Federal de Uberlândia**, que através do seu Plano Integrado de Capacitação dos Servidores Técnicos Administrativos (PICS), permitiu-me o afastamento temporário das funções que desempenho nesta Instituição para a realização deste trabalho;

Ao Prof. Dr. **Edilson José Gracioli**, amigo e orientador, que mesmo em fase final de conclusão do doutorado se dispôs a me orientar com seriedade, segurança e compreensão;

À **CTBC**, na pessoa de Paulo Cezar Dias, pelo profissionalismo e atenção no fornecimento das informações solicitadas, imprescindíveis para a realização deste trabalho;

Ao **SINTTEL-Uberlândia** e **SINTTEL –BH**, que através de seus dirigentes e sindicalizados contribuíram conosco com informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos **Entrevistados**, trabalhadores e ex-trabalhadores da CTBC, pela disposição e desprendimento em seus depoimentos, fundamentais para este trabalho;

Aos **Professores do Instituto de Economia e do Mestrado em Desenvolvimento Econômico**, pelo apoio e aprendizado constante.

Aos **Colegas e Amigos de trabalho** do Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais – CEPES, do Instituto de Economia e da Coordenação do Mestrado, pelo constante apoio e pelas contribuições;

À **Adriana, Darcilene, Edimeia, Edileuza, Jucyene e Patrícia**, colegas de mestrado, que mesmo com as nossas diferenças não se furtaram ao debate político e acadêmico. Agradeço pelas discussões proveitosas, pela saudável convivência, amizade, apoio e crescimento pessoal;

À **Ana Alice B. P. Damas Garlipp**, pela amizade, pelo constante incentivo pessoal e pelo apoio na realização deste trabalho;

À **Maria Tereza Pato Gomes Ferreira**, pela simpatia e constante disposição de revisão dos meus textos ao longo do mestrado e agora neste trabalho final;

Aos meus **Pais e Irmãos**, pelo amparo afetivo e pela marcante presença que sempre tiveram em minha vida;

Aos meus pequenos **Lucas e Pedro**, razão maior da minha busca por uma sociedade mais justa, pelo carinho e aceitação das minhas ausências;

Ao **Rogério**, esposo e companheiro, pela paciência, apoio, cumplicidade e disposição de assumir também o papel de mãe quando da minha dedicação profissional;

## RESUMO

O propósito desta dissertação é tentar apreender as mudanças geradas pelo processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC Telecom, e verificar os impactos desta tendência, principalmente sobre o mercado de trabalho. A periodização adotada compreende os anos entre 1988 e 1998, período que concentrou as maiores mudanças no setor e na empresa estudada. Sem desconsiderar os problemas conjunturais vividos pelo país nos últimos anos, o estudo permitiu explicitar os eixos fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa frente a todas estas transformações, mostrando que também na CTBC Telecom, seguindo uma lógica global, o investimento produtivo é também intensivo em capital e não em trabalho, e que os impactos advindos do processo de reestruturação foram destrutivos para o mercado de trabalho no que se refere às formas regulamentadas de compra e venda da força de trabalho.

## RESUMO

O propósito desta dissertação é tentar apreender as mudanças geradas pelo processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC Telecom, e verificar os impactos desta tendência, principalmente sobre o mercado de trabalho. A periodização adotada compreende os anos entre 1988 e 1998, período que concentrou as maiores mudanças no setor e na empresa estudada. Sem desconsiderar os problemas conjunturais vividos pelo país nos últimos anos, o estudo permitiu explicitar os eixos fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa frente a todas estas transformações, mostrando que também na CTBC Telecom, seguindo uma lógica global, o investimento produtivo é também intensivo em capital e não em trabalho, e que os impactos advindos do processo de reestruturação foram destrutivos para o mercado de trabalho no que se refere às formas regulamentadas de compra e venda da força de trabalho.

## SUMÁRIO

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO .....	7
<b>CAPÍTULO I - O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO. ....</b>	<b>10</b>
A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	24
<b>CAPÍTULO II - O SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL.....</b>	<b>31</b>
O CONTEXTO HISTÓRICO DO MODELO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES .....	31
O CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....	36
O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL.....	47
<b>CAPÍTULO III - O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA EMPRESA CTBC E OS SEUS IMPACTOS SOBRE O MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>58</b>
A EMPRESA CTBC TELECOM.....	58
O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA CTBC TELECOM.....	68
OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO NA CTBC TELECOM SOBRE O MERCADO DE TRABALHO.....	84
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>



## ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Tabela I</b> – Evolução da Contenção dos Preços de Serviços e Produtos das Estatais.....	36
<b>Tabela II</b> – Sistema TELEBRÁS .....	42
<b>Figura 01</b> – Área de Abrangência da CTBC Telecom.....	59
<b>Figura 02</b> – Organograma dos Negócios do Grupo ALGAR.....	60
<b>Figura 03</b> – Mapa de Atuação da CTBC Telecom.....	61
<b>Gráfico I</b> – Evolução da Capacidade Instalada da Telefonia Celular – CTBC Telecom.....	62
<b>Gráfico II</b> – Evolução da Capacidade Instalada da Telefonia Fixa – CTBC Telecom.....	62
<b>Gráfico III</b> – Evolução da Densidade Total (Fixo e Celular) – CTBC Telecom.....	63
<b>Tabela III</b> – Tarifas Básicas: comparação (1993).....	64
<b>Tabela IV</b> - Evolução das Tarifas Locais/Interurbanas (jan.1985/jan.1993).....	64
<b>Gráfico IV</b> – Evolução do Total de Terminais Fixos em Serviço – CTBC Telecom.....	65
<b>Gráfico V</b> – Evolução do Total de Terminais Públicos em Serviço – CTBC Telecom.....	65
<b>Gráfico VI</b> – Evolução do Total de Terminais Celulares em Serviço – CTBC Telecom.....	66
<b>Figura 04</b> – Área de Atuação da CTBC Telecom.....	66
<b>Gráfico VII</b> – Evolução do Número de Trabalhadores – CTBC Telecom.....	86
<b>Gráfico VIII</b> – Índice de Produtividade – CTBC Telecom.....	87
<b>Gráfico IX</b> – Prêmio por Resultado Não Executivos – CTBC Telecom.....	94
<b>Gráfico X</b> – Salário (R\$) X Benefícios – CTBC Telecom.....	95
<b>Gráfico XI</b> – Evolução da Média Salarial (US\$) – CTBC Telecom.....	96
<b>Gráfico XII</b> – Evolução do Lucro Operacional (US\$) – CTBC Telecom.....	96
<b>Gráfico XIII</b> – Evolução do Lucro Líquido (US\$) – CTBC Telecom.....	97
<b>Gráfico XIV</b> – Comparativo da Variação Acumulada da Média Salarial, do Lucro Operacional e do Lucro Líquido – CTBC Telecom.....	97

## INTRODUÇÃO

A realidade do capitalismo contemporâneo, com mudanças oriundas do processo de reestruturação produtiva e da implantação de um ideário neoliberal, tem levado as empresas a adotarem estratégias para o enfrentamento destas transformações e isto tem impactado o mundo do trabalho evidenciando, de forma concreta, que a busca de hegemonia capitalista vem acompanhada de uma “ofensiva do capital” sobre o mundo da produção, e conseqüentemente, sobre o próprio trabalhador quando a busca de racionalização da produção, via “produção enxuta” acaba por produzir crescimento do desemprego e precarização do trabalho (ver CHESNAIS, 1996; ANTUNES, 1999; ALVES, 1999 e outros).<sup>1</sup>

Dentro deste contexto e considerando a importância do setor de telecomunicações enquanto setor estratégico de valorização do capital, neste cenário de acirramento da concorrência inter-capitalista, sob a mundialização do capital, o propósito deste trabalho é tentar apreender as mudanças geradas pelo processo de reestruturação no setor de telecomunicações, tendo como objeto concreto de estudo a empresa CTBC, respeitando as suas particularidades, e verificar os impactos desta tendência, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho. <sup>2</sup>

Portanto, nosso estudo passa pela análise de que a crise do emprego no Brasil, sem desconsiderar os problemas conjunturais enfrentados pelo país nos últimos anos, está vinculada de forma estreita a uma lógica de modernização capitalista mundial, onde a busca da valorização do capital é dada pelas transformações nos modos e nas condições de produzir, através da introdução de novas tecnologias, de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho. Dentro deste contexto, a nossa hipótese é que também na empresa CTBC, seguindo uma lógica global, o investimento produtivo é também intensivo em capital e não em trabalho, e que os impactos advindos da estratégia de reestruturação na empresa também são “destrutivos” para o mercado de trabalho, mormente em relação às formas regulamentadas de compra e venda da força de trabalho.

É importante salientar que a periodização a ser adotada neste trabalho tem como referência as transformações ocorridas no final da década de 80 até o final da década de 90, período em que se concentraram as maiores mudanças no setor, e mais especificamente na empresa estudada.

O procedimento usado para efetivação deste trabalho compreendeu uma revisão bibliográfica das principais abordagens que tratam do processo de reestruturação produtiva; coleta de dados e entrevistas junto à empresa CTBC<sup>1</sup> e empresas prestadoras de serviço à CTBC; coleta de dados e informações junto a dirigentes do Sindicato e Federação dos Trabalhadores em Telecomunicações e também junto aos próprios trabalhadores. Sendo assim, ao longo desta dissertação várias de nossas afirmações estão baseadas em depoimentos de pessoas que a pedido, serão mantidas no anonimato. As entrevistas com os trabalhadores atingiram um grupo de aproximadamente 30 pessoas, incluindo: 1- ex-empregados da CTBC que abriram negócio para prestar serviço na área de telefonia e foram bem sucedidos; 2- ex-empregados da CTBC que abriram negócio para prestar serviço na área de telefonia e não foram bem sucedidos; 3- ex-empregados da CTBC que foram contratados por outras empresas terceirizados; 4- empregados ainda vinculados à Empresa; 5- ex-empregados da Empresa que ficaram desempregados por um tempo e depois foram trabalhar em outro ramo de atividade; 6- e, finalmente, ex-empregados da Empresa que ainda continuam desempregados.

Diante disto, os resultados da nossa investigação, nesta dissertação, estão apresentados da seguinte forma. No Capítulo I, buscamos fazer uma revisão bibliográfica das principais abordagens que tratam do processo de reestruturação produtiva, construindo um panorama geral das mudanças oriundas deste processo nas economias centrais, e a sua posterior disseminação nos países periféricos, com destaque para o Brasil, e mais especificamente no setor de telecomunicações. No Capítulo II, fizemos um resgate histórico do modelo de telecomunicações adotado no Brasil como pano de fundo para elucidar o processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações no país, mais especificamente na empresa CTBC. Diante de um contexto de grandes transformações no setor, o nosso objetivo no Capítulo III foi tentar analisar o processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC, com o propósito de, através dos dados coletados,

---

<sup>1</sup> É importante ressaltar, desde já, que a maioria das informações solicitadas a empresa CTBC foram disponibilizadas, o que facilitou bastante o nosso trabalho de pesquisa.

explicitar os *eixos* fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa frente a todo este processo e os seus impactos sobre o mercado de trabalho.

## CAPÍTULO I:

### O Processo de Reestruturação Produtiva, o Setor de Telecomunicações e o Mercado de Trabalho.

O nosso objetivo, neste capítulo, é fazer uma revisão bibliográfica de algumas abordagens sobre o processo de reestruturação produtiva<sup>2</sup>, construindo um panorama geral das mudanças oriundas deste processo nas economias centrais, e a sua posterior *disseminação* nos países periféricos, com perspectiva de verificar as suas conseqüências para o mercado de trabalho, com destaque para o Brasil, e mais especificamente no setor de telecomunicações. Nas últimas décadas, as mudanças tecnológicas e institucionais no setor de telecomunicações foram de tamanha magnitude, que levaram o setor a se transformar numa infra-estrutura decisiva do processo de reestruturação industrial internacional. Assim, a análise dessas transformações passa a constituir um importante objeto de reflexão.

Atualmente, a realidade do capitalismo, com a adoção de um modelo neoliberal<sup>3</sup>, é marcada pela organização das empresas e economias em escala mundial, evidenciada pela crescente desregulamentação dos mercados; pela maior mobilidade do capital produtivo, com uma característica de um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro (ver CHESNAIS,1996); pela flexibilização das relações de trabalho e por uma maior limitação dos direitos econômicos e sociais, gerando

---

<sup>2</sup> De acordo com ANTUNES, todo este processo de reorganização do ciclo produtivo, resultante da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, é "expressão da reorganização do capital com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação" (ANTUNES,1999:50).

<sup>3</sup> De acordo com SAES (s/d), o modelo neoliberal, se desenvolve pautado em três medidas centrais: política de desregulamentação, de privatização e de abertura das economias periféricas ao capital internacional.

impactos econômicos, políticos e sociais que parecem redefinir o capitalismo deste final de século.

Dentro deste contexto, e também, diante das profundas transformações na estrutura produtiva dos países centrais e do acelerado ritmo das inovações derivadas da *III Revolução Tecnológica*<sup>4</sup>, baseado na microeletrônica, na automação e em menor escala na robótica, é que o mundo está atualmente enfrentando o desafio de enfrentar os impactos deste processo no mercado de trabalho.

Após a Segunda Guerra Mundial, as altas taxas de crescimento da economia capitalista dos países centrais foram acompanhadas por políticas keynesianas, configurando o Estado do Bem-Estar, juntamente com intervenção e regulação do Estado na economia. Durante cerca de 30 anos podemos verificar a presença de um Estado intervencionista, de Bem-Estar e desenvolvimentista nesses países.

De acordo com FIORI (1997), os acontecimentos e as decisões tomadas entre 1968 e 1973, e aprofundadas com os choques do petróleo, foram responsáveis pela inflexão econômica e política que encerrou a *era ouro* do capitalismo. Os países capitalistas mergulharam numa recessão, começando pelos Estados Unidos e se difundindo para os países em desenvolvimento. Juntamente com a tendência declinante das taxas de crescimento da produção e da produtividade, presenciamos nos países desenvolvidos uma forte organização por parte dos trabalhadores “questionando os pilares constitutivos da sociabilidade do capital” (ANTUNES, 1999:41). Entretanto, este movimento não consegue romper com o controle social da produção pelo capital e o que se assiste é a reorganização das forças do capital propondo redução nos gastos sociais por parte do Estado e fim das políticas econômicas keynesianas. A doutrina intervencionista keynesiana foi substituída pela difusão da doutrina liberal (neoliberalismo), configurando um projeto básico de desregulação, privatização e abertura comercial. Todo este processo liberalizante tem levado a um movimento do capitalismo na direção de uma desregulamentação e de uma *mundialização do capital*<sup>5</sup> de natureza basicamente financeira, gerando benefícios, sobretudo, para o grande capital.

A adoção de políticas neoliberais, a partir de 1979, com a vitória de Thatcher, na Grã-Bretanha, e de Reagan, nos EUA, promoveram uma certa desregulamentação das

---

<sup>4</sup> Aqui o termo é utilizado para se referir as grandes inovações tecnológicas efetivadas no pós guerra e que são baseadas na microeletrônica, na automação e na robótica.

<sup>5</sup> “...denominação precisa para o fenômeno da globalização” (ALVES, 1999:53).

regras de fronteira, com a instalação de uma economia de *livre mercado* – evidenciado por uma maior mobilidade do capital produtivo e, principalmente, financeiro; uma flexibilização das relações de trabalho e também por uma limitações dos direitos econômicos e sociais – e participação mínima do Estado, com impactos econômicos, políticos e sociais, que redesenham o capitalismo neste final de século.]

A proposta de implantação do modelo neoliberal esteve pautada fundamentalmente no combate a inflação, estabilidade econômica, recuperação dos lucros, crescimento do desemprego (tido como mecanismo natural e necessário de qualquer economia de mercado eficiente), e nisto o modelo foi considerado como eficiente. Porém, podemos observar que o modelo não atingiu o objetivo pretendido que era, através destas medidas, *reanimar* o capitalismo e obter taxas de crescimento estáveis como aquelas obtidas antes da crise de 70. Ao contrário, o que se assiste é que o aumento dos lucros não levou a um aumento proporcional do investimento, dado que a desregulamentação financeira e a crescente explosão dos mercados de câmbio internacionais, na década de 80, criaram condições para que o capital fosse desviado da esfera produtiva para a esfera especulativa (ver ANDERSON,1995).] Assim, o que se verifica é que todo este processo passa então a ser acompanhado de um empobrecimento da população, aumento do desemprego, e destruição dos sistemas de proteção social. “Depois de uma década e meia, os lucros cresceram, os salários caíram vertiginosamente, a economia está completamente desregulada e não cresce” (FIORI,1997:210). Se esta situação atinge as economias em escala internacional, em países considerados retardatários e periféricos, como é o caso do Brasil, os efeitos tendem a ser ainda mais perversos. ]

O cenário atual, neste final de século, é de economias que crescem pouco (se comparado com décadas anteriores), desemprega muito, cria novas formas de exclusão social e desigualdades tecnológicas. Para ANTUNES (1996), as atuais mudanças oriundas do *complexo de reestruturação produtiva* colocaram a produção de mercadorias em um outro patamar, trazendo mudanças para o processo de trabalho e para o processo de gestão da força de trabalho. Para ele, estas mudanças significaram, ao contrário de linhas de montagem rígidas e produtos homogêneos, a flexibilização do processo de produção. \ Afirma que a flexibilização promove uma tendência a desconcentração do espaço físico da produção e isto provoca uma fragmentação da classe trabalhadora; formação de pequenos núcleos de trabalhadores estáveis dentro da empresa; prolongamento da jornada de trabalho e subcontratação temporária do

trabalho, conforme as necessidades da produção - que seguem de perto a demanda, graças aos avanços no processo de informação, de novas tecnologias de produção e a adoção de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho, tais como *just-in-time/ Kan-ban*, CCQ's, Programas de Qualidade Total, racionalização da produção e outras. ]

Para ANTUNES (1995), esta tendência além de promover a precarização do trabalho, quando o capital qualifica o trabalho de um lado, e de outro desqualifica, flexibiliza também os direitos, cria instabilidade, destrói o sindicalismo de classe, aumenta o estranhamento à produção e aumenta o desemprego, o que é considerado o resultado mais negativo deste processo. Afirma também que a revolução tecnológica tem significado emancipador, desde que não seja regida pela lógica capitalista e sim, pela sociedade do tempo disponível para produção de bens socialmente necessários. Para o autor, a classe trabalhadora não desapareceu, ao contrário, se ampliou, porém de forma *fragmentada, mais heterogênea e mais complexificada*. Enfrentar esta situação tem sido um desafio para os sindicatos, que têm como grande tarefa a aglutinação desta classe, que mesmo tendo parte estável e parte sem emprego, ou vivendo de emprego precário, não deixa de ser classe trabalhadora.

Para RIFKIN, nos próximos anos, o mercado de trabalho mundial conviverá com altíssimas taxas de desemprego, podendo já ser constatado que “o total de desempregados no mundo é o maior número desde a depressão dos anos 30 e que a terceira grande Revolução Industrial vai ser diferente das anteriores” (SILVA, 1996: 11). Mais precisamente, afirma que na primeira revolução quem perdeu emprego na agricultura foi para a indústria, e, na segunda, quem perdeu emprego na indústria foi para o setor de serviço, e agora, a continuidade deste movimento da força de trabalho da indústria para o terciário, está inviabilizada. As mudanças tecnológicas, a informatização e a automação de uma série de funções estão desmontando com o emprego também nesta área, tornando-a incapaz de absorver esta força de trabalho disponível. Para ele, o capitalismo está fazendo o que ele faz melhor, que é criar novas oportunidades e o que não sabe fazer é distribuir os frutos do sucesso.

É preciso parceria para distribuir, dado que o mercado, por si só não é capaz de distribuir ganhos. É preciso mudar a maneira velha da indústria de pensar “eu ganho e você perde” para “eu ganho e você ganha”. É preciso entender que a força de trabalho marginalizada pelo desemprego, trabalho temporário e/ou por queda de



remuneração, diminui a capacidade de consumo provocando queda no nível de atividade econômica e lucros das empresas (SEIDL, 1997: 4).

Para o DIEESE (1995), a introdução de novas tecnologias e novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho possibilitou maior competição entre as empresas, via ganhos de produtividade e qualidade nos produtos e serviços. Porém, o órgão afirma que estes ganhos, em geral, são acompanhados por: uma redução significativa da força de trabalho; alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho; aumento da intensidade do trabalho via polivalência<sup>6</sup>; e aumento no grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere ao emprego. Todas estas mudanças parecem estar vinculadas a própria exigência do capitalismo mundial, frente as novas condições de concorrência e de valorização do capital, a partir da década de 70, e as mesmas acabaram por desestruturar o mercado de trabalho.

De acordo com ALVES (1998), o processo de acumulação flexível, o toyotismo, dentro de um cenário de organização das empresas e economias em escala mundial, é considerado como momento predominante do atual complexo de reestruturação produtiva, e tem sido acompanhado por uma debilitação do mercado de trabalho. Afirma que o aparecimento do chamado *desemprego estrutural* é considerado como reflexo do complexo de reestruturação produtiva, impulsionado pelas políticas neoliberais. “O que antes poderia se chamar de trabalhadores assalariados excedente(...) sob a mundialização do capital, torna-se, por conseguinte, população trabalhadora excluída” (ALVES, 1998: 78). A maioria dos autores que discutem o processo de reestruturação produtiva, afirma que a introdução de novas tecnologias, novos padrões organizacionais, dentro da lógica toyotista, na indústria e também no setor de serviços, parece não gerar capacidade de absorção da força de trabalho desempregada e, se há emprego, este se dá muitas vezes de forma precarizada (subcontratação, trabalhadores temporários e outras).

É na busca de sua maior valorização que o capital promove estas transformações no modo e nas condições de produzir, flexibilizando o mercado de trabalho, quando a racionalidade do capital, em sua etapa de mundialização, é dado pela *produção enxuta (lean production)* (ALVES, 1998). Embora para ALVES (1998), a

---

<sup>6</sup> O termo pode ser entendido como desempenho de múltiplas funções, pelo trabalhador, no processo produtivo.

flexibilidade seja algo intrínseco à produção capitalista, é a partir da III Revolução Tecnológica, sob a égide de um modelo neoliberal e de um processo de mundialização do capital, que a mesma assume novas *proporções, intensidade e amplitude*. Entretanto, afirma que é a flexibilidade da força de trabalho (relativa a legislação e regulamentação dos processos e contratos de trabalho) que continua sendo estratégica para a acumulação de capital.

De acordo com CHESNAIS (1997), nesta fase de *mundialização do capital*, o regime de acumulação *especulativa* está sob o fetiche ilusório que o dinheiro teria adquirido “a propriedade de criar, dar juros, tão naturalmente quanto uma árvore dá frutos” (MARX,III,Cap.XXIV apud CHESNAIS,1997). Então, é dentro de um regime de acumulação tido como predominantemente financeiro, cujo o tempo de valorização do capital busca ser cada vez menor, é que as empresas são levadas a ser cada vez mais flexíveis e ágeis para competir dentro desta nova lógica. Daí que o uso dos dispositivos toyotista é incorporado como ideologia universal.

As empresas, na perspectiva de obterem uma lucratividade imediata, partem para o processo de terceirização de atividades que antes eram desenvolvidas diretamente pelas empresas, e isto é considerado uma das características deste novo momento. Porém, segundo ALVES (1998), este processo muitas vezes tem acarretado precarização das condições de trabalho e/ou piora na remuneração dos trabalhadores. Neste sentido, é que a precarização do trabalho e o desemprego estrutural, promovidos pela lógica dada pela *produção enxuta* não podem ser vistos de forma determinista como decorrente das inovações tecnológicas e organizacionais. No nosso entendimento, são determinados por uma lógica mais geral, dado que tanto as inovações tecnológicas, como as organizacionais, são colocadas como exigência desta nova fase de *mundialização do capital* que estão vinculados a um regime de acumulação predominantemente financeira, no qual o capital busca sua valorização através de papéis, sem passar pela órbita produtiva. Esta forma do capital financeiro se valorizar sob a forma de dinheiro, sem passar pela esfera da produção, é denominada como uma reprodução da riqueza de forma *abstrata*. Em decorrência disto, o que assistimos é um baixo crescimento das economias, se comparado com a *era ouro*, o aumento da pobreza, do desemprego estrutural, etc. ( Ver CHESNAIS:1996).

É dentro deste contexto e de um processo de concorrência inter-capitalista, além das fronteiras nacionais, que a busca de valorização do capital passa então a requerer, cada vez mais, “serviços ágeis de telecomunicações, que possibilitaram

intensa mobilidade geográfica da riqueza financeira” (BRANDÃO,1996:158). A revolução da tecnologia da informação, atualmente, permite integrar a produção e as transações num único espaço e o crescimento econômico fica cada vez mais dependente da aplicação destes instrumentos, fazendo com que “a força capitalista resida no acesso privilegiado e no monopólio da informação e do conhecimento” (GARLIPP,1996:16).

✕ A partir da década de 70, o surgimento de novos paradigmas industriais e tecnológicos, o acirramento da concorrência e as mudanças nos padrões de demanda alteraram as estratégias empresariais, levando a uma modificação nos processos de produção e nas estruturas organizacionais, evidenciando uma maior competição entre as firmas, os setores e também entre os países. A revolução da microeletrônica, a difusão de novos métodos de gestão e organização da produção (*JIT, Kanban, controle de qualidade, etc.*), a globalização das firmas e indústrias, a abertura das economias, e o desenvolvimento de novas relações intra e interfirmas (redes, hierarquização, parcerias estratégicas, etc.) estimularam o acirramento da concorrência em diversos âmbitos. ✕

¶ Nos últimos anos, o processo de inovações tecnológicas contribuiu para a convergência dos setores de informática e telecomunicações, fazendo surgir a telemática, como base do desenvolvimento. Neste sentido, as tecnologias de informação (TI's) são introduzidas para viabilizar a obtenção de vantagens competitivas, através da combinação de incremento da produtividade com aumento da flexibilidade, ao mesmo tempo que também permitem o desenvolvimento de inovações organizacionais e na forma de relacionar com fornecedores, clientes e distribuidores. O uso das TI's passou ser considerado como estratégico, dado que está vinculado a uma necessidade das firmas se adequarem a este novo contexto de inovações tecnológicas, na medida que a informação passou a ser importante para garantir maior competitividade. O fato de proporcionar melhor interação entre cliente e fornecedor, é para os setores da economia uma grande vantagem competitiva. Esta interação é viabilizada pela difusão de redes de comunicação de dados e de serviços modernos de telecomunicações.

Muitos autores afirmam que o impulso em direção a uma economia mundializada está diretamente relacionada ao aumento do componente de informação dos bens e serviços e ao rápido desenvolvimento e difusão de tecnologias para processamento e distribuição de informações. Assim, segundo ROVERE (1994), o que

---

<sup>7</sup> As TI's englobam o conjunto de tecnologias utilizadas na coleta, armazenamento, processamento e transmissão da informação, incluindo voz, dados e imagens, as quais se

vai diferenciar as TI's das tecnologias anteriores é a capacidade de processar e transmitir informações rapidamente e o seu caráter sistêmico.

A real “anulação do espaço por meio do tempo” somente poderia ser alcançada através do extraordinário incremento nas tecnologias de transporte da informação. Com efeito, foi este o papel econômico que vieram desempenhando, desde o início do século, a radiodifusão, a telefonia e outras tecnologias da informação e comunicação. Tanto a radiodifusão quanto a telefonia, permitiram, cada uma a seu modo, que a informação sobre a mercadoria pudesse chegar ao seu consumidor muito antes dele perceber sensorialmente a realidade física da mercadoria mesma, ao mesmo tempo em que, em sentido contrário, muitos “tempos de transação”, como costumam dizer os economistas, podiam ser reduzidos a quase zero. (DANTAS, 1999:14).

A experiência dos países desenvolvidos mostra que o uso das novas tecnologias, como, por exemplo, o crescimento de redes de longa distância, foi basicamente impulsionado pela demanda do setor de serviços, em particular o setor bancário, onde a automação passou a ser a principal *arma* do setor contra a dependência do capital <sup>variável</sup> variável. Ou seja, a busca pelo lucro máximo e em tempo tendendo a zero, neste momento, é dado pelo aumento do capital constante em detrimento do capital variável - trabalho vivo. De acordo com TIGRE (1994), os benefícios potenciais das novas tecnologias dependem de pelo menos três condições básicas: (i) mudanças organizacionais amplas nas empresas usuárias; (ii) desenvolvimento da infra-estrutura de telecomunicações, de forma a permitir o acesso aos novos serviços; (iii) uso mais generalizado e sistêmico da tecnologia, de forma a integrar uma parcela significativa dos agentes econômicos às novas formas de telecomunicações.

Os serviços de telecomunicações são apenas uma parte das chamadas tecnologias de informação, que incluem, computadores, softwares, automação da empresa, transmissão de dados, etc. e foram considerados como um importante recurso para o mundo dos negócios. Da mesma forma que a energia elétrica e a água, também os serviços de telecomunicações, foram por muito tempo considerados *utilities básicas* quando o serviço prestado se restringia a telefonia fixa, telex e telégrafo sem que houvesse, por parte da sociedade ou empresa, escolha de teleequipamento ou de serviços prestados ou fornecedor. Historicamente, este serviço era ofertado pelo Estado, de forma homogênea, fornecidos a partir de uma estrutura uniforme e de terminais pouco diferenciados. Ou seja, tínhamos um produto e um ofertante.

---

originam da indústria de informática e telecomunicações. (Ver TAUILE, 1994 e ROVERE,

Porém, nas últimas décadas, o que se observa é que o ambiente tecnológico internacional mudou profundamente. A intensificação do processo de inovação tecnológica e os impactos das tecnologias de base microeletrônica cumprem um importante papel na competitividade, passando a ter implicações para as estratégias das empresas.

As aplicações destas tecnologias, mais evidentes na década de 80, têm produzido significativas mudanças organizacionais nas empresas, através do uso de métodos japoneses, produção enxuta, especialização flexível, etc. Para COUTINHO (1995), a mudança organizacional é apenas um componente das mudanças tecnológicas que estão centradas principalmente no equipamento de base eletrônica (hardware). Para ele a mudança organizacional não pode substituir o investimento em tecnologia visando inovação, exceto se há uma grande ineficiência empresarial. “Dada a intensidade do processo de mudança tecnológica, a competitividade não pode ser sustentada por muito tempo com base apenas em mudanças na dimensão organizacional da tecnologia de produção” (COUTINHO, 1995: 3).

A capacidade de efetivar as mudanças através da convergência entre as tecnologias de computação e de comunicação tornou-se uma poderosa vantagem competitiva para as empresas. Segundo COUTINHO, “as estratégias empresariais de competitividade baseadas em inovação determinam a velocidade da globalização, sua direção e seus impactos nas estruturas industriais nacionais e os respectivos resultados econômicos” (COUTINHO, 1995:6). Neste sentido, o sistema de redes telemáticas, de caráter global, é apontado por muitos autores como o principal eixo necessário ao desenvolvimento de novos paradigmas produtivos globais.

Diante disso, não podemos negar que atualmente, a difusão da tecnologia da informação tem se tornado elemento importante para o desenvolvimento das economias e da própria sociedade capitalista e, de acordo com DANTAS (1999), é neste contexto que as mudanças no setor de telecomunicações passaram a ocupar o *eixo central* do desenvolvimento capitalista, cujo regime de acumulação passa a ser agora comandado pelo *capital-informação*. É dentro desta perspectiva, que o setor de telecomunicações passou a ser um dos mais atraentes e lucrativos para se investir, a nível internacional. Além de ser um setor considerado, entre os de infra-estrutura, que se apresenta com maior dinamismo tecnológico, tem sido também considerado por muitos como líder

nesta nova onda de expansão econômica que se formou a partir da chamada *III Revolução Industrial*.

É notável o crescimento, a nível mundial, da atividade de comunicações, constituído por telecomunicações, computação e entretenimento. Isto pode ser constatado pelo aumento crescente dos usuários de equipamentos de informática com conexões via internet; transações financeiras envolvendo caixa eletrônico ou transferências entre países de continentes diferentes; telemedicina e outros. Desde as transações mais sofisticadas às mais simples, o acesso aos serviços de telemática tem contribuído para alterar as formas dos negócios, estilos de vida e a própria sociedade.

Nos anos (70) criou-se o conceito da Rede Digital de Serviços Integrados (RDSI) de faixa estreita, integrando serviços de voz, textos, imagens e dados, com velocidade de até (2) Mbps. Nos anos 80, surgiram as redes de fibra ópticas de faixa larga, o que permitiu uma maior qualidade desta integração. Todavia, somente nos anos 90 é que a idéia de universalização da informação, associada à interatividade, consolida-se com o conceito de infra-estrutura global de informação - GII, onde os serviços de informática, telecomunicações e de entretenimento poderão utilizar de uma rede comum, a rede-das redes (ver PASTE, 1997).

Outra tendência importante da tecnologia é a convergência entre os serviços de multimídia (inclusive Internet), telefonia e TV a cabo, com provisão conjunta dos dois últimos por um único cabo.

Na perspectiva de NAKANE (1992), a indústria de tele-equipamentos pode ser, a grosso modo, dividido em três setores: comutação, transmissão e periféricos. Para o autor, os equipamentos de comutação têm a função central de conectar as chamadas intra e inter-redes. No setor de comutação, a substituição das centrais de comutação eletromecânicas pelas centrais digitais permitiu a redução do tamanho das centrais, maior confiabilidade e criação de novas funções e serviços. No que se refere a tecnologia de processos, a mudança da base técnica, com a utilização da tecnologia microeletrônica no lugar da tecnologia eletromecânica, trouxe modificações importantes. Como por exemplo, temos a mudança no perfil da força de trabalho técnica, dado que a necessidade de maior qualificação se concentra nas fases de P&D, onde o desenvolvimento do software passa a ser a fase mais importante.

Já os equipamentos de transmissão são utilizados para levar os sinais entre os terminais, incluindo sistemas de micro-ondas, satélites, cabos co-axiais e fibra ópticas. Neste temos a grande inovação do desenvolvimento da transmissão digital, satélite, etc.

E, por fim, os equipamentos periféricos são aqueles que ficam na ponta do sistema com o próprio usuário, sendo utilizado para transmitir ou receber mensagens. Nos periféricos temos a evolução das Centrais de Comutação Privada - PABXs, utilizados pelas empresas, que com a introdução de tecnologia microeletrônica, permitem grandes facilidades de comunicação.

As transformações tecnológicas, institucionais e mercadológicas vividas pelo setor telecomunicações em geral foram acompanhadas de mudanças na estrutura de oferta e na de demanda de serviços de telecomunicações. A implantação de serviços modernos de telecomunicações passaram a ser de uso estratégico na competição das empresas, e isto explica, em alguma medida, as várias experiências de reestruturação do setor de telecomunicações que vem ocorrendo no cenário internacional, visando atender os requisitos de informação neste novo cenário.

A realidade atual evidencia que o desenvolvimento sustentado e a inserção do país na economia internacional, parece cada vez mais depender das inovações baseadas na tecnologia da informação. Daí, quando o investimento na infra-estrutura de telecomunicações passa a constituir o elemento fundamental para a promoção de competitividade da economia, acreditamos ser necessário priorizar a discussão quanto a importância de se desenhar um regime regulatório do sistema cada vez mais eficiente.

A convergência das tecnologias de informação e comunicação transformou o perfil da oferta de serviços de telecomunicações. A difusão das inovações, como digitalização da comutação, transmissão e terminais, o desenvolvimento dos sistemas de transmissão de dados de alta velocidade, a telefonia celular e a revolução das radiocomunicações, criou potencial para o aparecimento de novos serviços de telecomunicações e aumentou a capacidade operacional do serviço de telefonia tradicional.

A nível mundial, dada a importância conquistada pelo setor de telecomunicações, a competição no âmbito das operadoras tornou-se cada vez mais acirrada. A capacidade de gerenciar e organizar esse fluxo de informações passou a ser um espaço de competição importante para as operadoras deste serviço. Há uma mudança no perfil da demanda, e no lugar de serviços padronizados prestados por uma única operadora, as empresas passaram a exigir serviços de acordo com as necessidades específicas e com características diferenciadas em relação aos concorrentes. “As novas soluções tecnológicas têm provocado a erosão das fronteiras entre os espaços de atuação da concessionárias públicas e das companhias privadas, exigindo redefinição dos

serviços e dos agentes econômicos que podem oferecê-los” (MACULAN e LEGEY,1994:140).

Para os fornecedores desses serviços, o conhecimento sobre as reais necessidades de seus clientes e a capacidade de oferecer soluções compatíveis em âmbito internacional passaram a ser imprescindíveis para o enfrentamento da concorrência. A competitividade exige a adoção de estratégias de diversificação, e a busca de diferenciação do produto tem levado o setor de telecomunicações a introduzir e difundir os serviços de *valor adicionado*<sup>8</sup>. Diante disto, fica cada vez mais difícil uma operadora atuar isoladamente no mercado internacional. Assim, o que se observa é um intenso movimento de formação de alianças e parcerias com empresas e outros setores que possuem capacitação tecnológica ou domínio de mercado em áreas complementares com o objetivo de atender uma demanda cada vez mais específica e diferenciada.

Segundo MACULAN e LEGEY (1996), um dos fatores que interferiram na modificação da demanda está ligado ao processo de internacionalização da economia, nos anos 60 e 70, caracterizado pela expansão da produção industrial, rumo aos mercados externos e abertura de filiais em vários países, onde as atividades operacionais e gerenciais das empresas passaram a depender cada vez mais da utilização de serviços de telecomunicações, para interligar estas várias unidades distribuídas e descentralizadas geograficamente.

Porém, esses autores afirmam que o processo de globalização, nos anos 80 e 90, além de ampliar a demanda por estes serviços de telecomunicações, a diversificou bastante. Principalmente num período em que as economias são marcadas por profundas incertezas e estão em permanente mudança, a garantia de rapidez e qualidade das informações se tornam extremamente necessárias para o bom funcionamento dos negócios das empresas. Assim, um dos principais desafios do setor de telecomunicações passou a ser o atendimento de uma demanda crescente de serviços específicos e diferenciados.

A relação entre o avanço das telecomunicações e o processo de globalização é uma via de mão dupla. Pode-se dizer que a revolução das telecomunicações está entre as causas e as conseqüências desse processo. Ou seja, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicações viabilizou a expansão das atividades das

---

<sup>8</sup> Expressão usada para identificar os novos serviços originados da reestruturação das telecomunicações, “compreendendo qualquer coisa que vá além do simples transporte de informação”. (Ver WOHLERS,1997:30)



empresas em novos mercados e agora amplia a demanda por serviços tecnologicamente mais avançados. (MACULAN e LEGEY,1996:69).

O considerável aumento da demanda por novos serviços, de acordo com MACULAN e LEGEY (1994), leva a três tendências marcantes em nível internacional: 1. A internacionalização das atividades das operadoras tradicionais e a competição entre si; 2. A entrada de novos atores para oferecer serviços específicos; 3. A concentração do setor pela multiplicação de alianças e parcerias. Afirmam, que a intensidade da introdução de novas tecnologias e as mudanças quantitativas e qualitativas da demanda, parecem dificultar a atuação isolada das operadoras no mercado mundializado. “As modalidades de parcerias e alianças formam um quadro imbricado de relacionamentos, onde as empresas podem ser concorrentes na prestação de determinados serviços em um mercado e parceiras para outros serviços em outro mercado” (MACULAN e LEGEY,1994:143).

A mudança tecnológica e a pressão dos consumidores por novos serviços, assim como os projetos de redes nacionais de telecomunicações, alteram as perspectivas das empresas ofertantes. A consequência tem sido de “fim das fronteiras nacionais” como limites de ação para as empresas do setor, a entrada de novos concorrentes, a privatização de empresas e a formação de alianças estratégicas (ver PROCHONIK,1994).

Neste período, uma das características marcantes dos negócios na área de telecomunicações é a rapidez com que os canais de comunicação estão se transformando em *commodities*, ou seja, “a informação deixa seu invólucro de bem público e se converte em mercadoria, em vantagem competitiva para as empresas” (CROSSETTI,1995:4). No nosso entendimento, esta questão é vista como central quando temos que um bem, antes considerado público, passa agora a ser regido por uma nova lógica, se tornado fronteira para a expansão do capital privado. Esta passa ser então uma das principais razões para a privatização do setor.

Esta característica do setor de passar de ofertante de serviço de utilidade pública para ofertante de mercadorias, isto é, *commoditização* dos novos canais de comunicação, tem levado a necessidade de investimentos constantes para poder garantir uma inserção mais competitiva no mercado com maior lucratividade. Daí, o que se observa é que os produtos mais lucrativos não são os canais de comunicação, mas a oferta de software e de novos serviços (serviços de valor adicionado).

De acordo com DANTAS (1994), a expressão *sociedade da informação* ou *informatizada* busca então caracterizar uma etapa alcançada pelo desenvolvimento capitalista contemporâneo, na qual as atividades econômicas e sociais passam a se organizar em torno da recuperação, processamento e disseminação da informação através das tecnologias microeletrônicas.

Para o autor, este conceito de *sociedade da informação* parece incluir a expectativa de desenvolvimento social pautado pela superação das formas tayloristas de trabalho, na fábrica e no escritório; pelo tempo livre e de lazer; pelo incremento nos padrões de educação e de cidadania. Na medida que os meios de acesso à informação sejam assegurados, em condições iguais a todos os indivíduos, cria-se também uma expectativa de que a sociedade poderá evoluir para uma verdadeira democracia participativa. Porém, vários autores afirmam que, ao contrário, o que estamos assistindo é que os meios de acesso estão sendo monopolizados por um pequeno grupo de corporações transnacionais que passam a realizar a prestação de serviço antes realizada pelo governo. Ou seja, temos a evidência cada vez mais forte do caráter de classe, dado que as mudanças vêm acompanhada de mecanismo de dominação, *internet* por exemplo.

Finalmente, na perspectiva de DANTAS (1994), embora o acesso a tecnologia da informação tenha se tornado cada vez mais um instrumento de exercício da cidadania numa sociedade contemporânea, a infra-estrutura da informação parece caminhar no sentido de atender apenas às necessidades da produção e da distribuição de riquezas com vistas à valorização e apropriações privadas. Para ele, o entendimento político atual parece ser o de avançar no sentido do chamado mercado e desconsidera os direitos mais amplos de universalização de serviços básicos, incluindo também saúde, educação, e tantos outros de cunho social. Em sendo assim, é possível, conforme afirma o autor, verificar a contradição entre o uso mercantil e uso social ou público da infra-estrutura quando, conforme afirmamos anteriormente, a lógica do desenvolvimento destes serviços se tornam centrais para a expansão do capital privado.

## A Reestruturação Produtiva no Contexto Brasileiro

No Brasil, embora de forma tardia e principalmente ao longo desta década, é que podemos assistir, de forma mais intensa, uma tentativa de adequação e atualização do “modo de produzir”, frente a nova realidade do capitalismo contemporâneo. E sendo o setor de telecomunicações considerado como *setor estratégico de integração* para o processo de desenvolvimento econômico e social, facilitando a globalização e conseqüente valorização do capital, é que consideramos importante avaliar os impactos da reestruturação produtiva, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho brasileiro. No nosso entendimento e na mesma linha de ALVES (1998), é neste mercado que este processo evidencia o seu *caráter destrutivo* nesta nova fase do capitalismo, constituindo um novo patamar de acumulação capitalista mundial, fundado na acumulação flexível.

O processo de reestruturação produtiva no Brasil<sup>9</sup>, com predominância do toyotismo, apesar de surgir nos anos 80, toma impulso na década seguinte, sob a era neoliberal, com impactos também sobre a classe trabalhadora e a sua forma de organização (ALVES, 1998). As mudanças, já consideradas por muitos autores como universais, na estrutura produtiva, resultante da introdução de novas tecnologias de produção e de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho, visam aumento da competição do setores, via ganhos de produtividade nos processos de produção e qualidade nos serviços e produtos. Porém, o que podemos observar é que todo este processo é acompanhado por um impacto direto no processo de trabalho e no próprio trabalhador.

Segundo ALVES (1998), a estratégia de recomposição da hegemonia capitalista vem acompanhada de uma *ofensiva do capital* sobre o processo de trabalho, e conseqüentemente, sobre o próprio trabalhador, quando a busca de racionalização da produção, via *produção enxuta*, acaba por produzir crescimento do desemprego e

---

<sup>9</sup> Para ALVES (1998) o Brasil viveu três processos de reestruturação produtiva. O primeiro surto de reestruturação produtiva data de 50, governo Kubitschek, com perfil taylorista-fordista na indústria. O segundo surto ocorreu na época do *milagre brasileiro*, na passagem dos anos setenta. E, finalmente, o terceiro e atual, a partir dos anos 80, época de crise do capitalismo brasileiro (década perdida), e nos anos 90 sob a era neoliberal.

precarização do trabalho. Dentro desta lógica de valorização do capital, o avanço do processo produtivo parece reduzir cada vez mais a participação relativa dos trabalhadores na produção e além de gerar o desemprego, também promove uma precarização do emprego e dos salários quando a busca de redução dos custos, sem prejudicar a qualidade, por parte das empresas, é acompanhada de um processo de descentralização produtiva – terceirização. Afirma ALVES (1998), que a tendência atual das empresas é concentrar esforços e se especializar na produção daquelas mercadorias sobre as quais elas detêm vantagens competitivas e partir para redes de subcontratação. Afirma ainda, que neste modelo há uma *articulação do arcaico com o moderno* e, ao contrário de ser uma saída para o desemprego estrutural, o que parece ocorrer, de fato, neste processo de terceirização é o aumento da jornada e intensidade do trabalho, menores salários, menor estabilidade no emprego, enfim, precarização do processo e dos contratos de trabalho.

No Brasil, as décadas de 80 e 90 foram marcadas por sucessivas tentativas de contornar a crise da economia, tendo a mesma passado por um processo de recessão (81-83), recuperação de fôlego curto (84-86), desaceleração (87-89), nova e intensa recessão (90/93), nova recuperação (93-95) e um processo de estagnação (96-98). Os planos econômicos partiam da idéia de que a estabilização era o passo inicial, e necessário, para se retomar o crescimento, e isto significou não enfrentar de imediato as transformações sociais e não articular o projeto nacional de desenvolvimento. As políticas implementadas até os primeiros anos da década de 90 foram incapazes de promover estabilização da economia, baixar a inflação e criar as bases para um crescimento auto-sustentado.

→ Além disso, os anos 90 foram inaugurados com um choque que consistiu na combinação da abertura comercial com a redução do nível doméstico de atividades. O fortalecimento da competitividade, através da abertura da economia e a desregulamentação, foi o principal eixo para a expansão do setor de telecomunicações. A privatização deveria abrir novas fronteiras de investimento para o setor privado. Diante das perspectivas de abertura e estagnação do mercado interno, resultantes do fracasso de estabilização do Governo Collor, a reação das empresas foi a implementação de um ajuste defensivo mais profundo que o dos anos 80, com redução drástica do nível de emprego.

Nos países desenvolvidos, a política neoliberal cumpriu o papel de ativar a concorrência, necessária para levar à frente a *Terceira Revolução Industrial*. Neste caso, os efeitos sociais *destrutivos* foram contrabalançados pelo crescimento econômico e atenuados pelo alto nível de renda e pela relativa homogeneidade social. Porém, nos países periféricos, como é o caso do Brasil, a lógica de deixar as soluções para o mercado parece levar a um processo de estagnação econômica com aumento da desigualdade social.

Mesmo tendo a clareza que para entender a crise atual é necessária uma visão global das transformações nas relações econômicas internacionais e das mudanças estruturais provocadas pela transnacionalização das empresas, setores de informação, financeiro e monetário, concordamos com a afirmação de FURTADO (1992), que um dos principais ingrediente da crise é a insuficiência de um aparelho institucional de coordenação e controle dos circuitos comerciais, monetários e financeiros. Ao contrário, o crescimento econômico parece ficar na dependência da iniciativa das grandes empresas que atuam no plano transnacional.

De outra parte, temos que este processo de *mundialização do capital* parece contribuir para a intensificação dos problemas sociais, dado que o fenômeno marcante do mundo atual é a exclusão sendo manifestos pela desregulamentação e flexibilização das relações capital-trabalho, abolindo direitos conquistados. Taxas de desemprego elevadas passaram a ser comuns em todos os países. Nos chamados *anos dourados*, a relação era de mais crescimento gerando um quadro com mais empregos e aumento de salários, nos marcos de uma valorização do capital. Atualmente, a modernização significa racionalização formal, eliminação das vantagens comparativas, e portanto, mais exclusão. Neste sentido, o desemprego parece estar vinculado a um problema estrutural, não decorrendo de flutuações temporárias do ciclo econômico.

Outra questão importante é que quando o crescimento deixa de ser voltado para a formação do mercado interno, para ser voltado para a integração com a economia internacional, verificamos uma diminuição considerável da interdependência das distintas regiões, traduzindo em enfraquecimento da solidariedade entre elas. Isto é, o processo de desconcentração econômica regional, importante no passado para determinar as altas taxas de crescimento da economia nacional, fica problematizado pelo processo de abertura econômica e a reestruturação do parque produtivo (ver PACHECO, 1996).

As mudanças introduzidas na economia, na atual década, e aprofundadas com a implantação do Plano Real, mostram um quadro de agravamento das fortes desigualdades sociais existentes no país, provocado pelo aumento do desemprego aberto e pela precarização das condições e relações de trabalho.

Os impactos negativos do Plano Real, sobre a estrutura e dinâmica da ocupação, estão relacionados com a natureza das políticas que têm como eixo central: abertura comercial desordenada, contenção do crescimento econômico, desregulamentação econômica e financeira e dismantelamento do Estado no que diz respeito à capacidade de regulação e às áreas sociais. A política de estabilização destina-se a deter a inflação e não a assegurar a estabilidade macroeconômica. A abertura da economia, sobrevalorização cambial e altos juros buscam segurar os preços a qualquer custo e inviabilizam as demais variáveis macroeconômicas (nível de atividade, consumo, investimento, balanço de pagamentos).

Embora o Plano Real tenha conseguido reduzir a inflação, acabou por gerar um grande desequilíbrio externo. Assim, a redução do desequilíbrio em conta corrente dependia da redução da demanda interna e, no curto prazo, isto deveria ser feito pelo controle do crédito interno, através de altos juros e restrição de crédito em reais. A alta de juros e o arrocho no crédito tinham a função de melhorar a conta de capitais e deprimir a demanda interna e o nível de atividade. A política recessiva adotada, a partir de 1995, foi suficiente para produzir efeitos significativos sobre o Balanço de Pagamentos. Porém, os resultados globais destas políticas criaram situações difíceis de reverter: tendência de desequilíbrio crescente no balanço de pagamentos, associado a crise fiscal permanente, tendência de crescimento do desemprego estrutural e precarização das relações de trabalho em nome da eficiência do mercado.

Na medida que o Plano Real fica sustentado pela combinação de juros altos e câmbio sobrevalorizado, vai se tornando cada vez mais vulnerável a ataques especulativos e o setor produtivo continua sofrendo as conseqüências desta combinação. A política de juros altos é incompatível com as prioridades internas de crescimento, geração de empregos, ajuste fiscal e estabilidade do sistema financeiro.

Seguindo o exemplo de outros governos latino-americanos, o governo Fernando Henrique Cardoso explicitou de modo inequívoco a sua ordem de prioridades no campo econômico: combate à inflação acima de tudo e ainda que à custa de juros elevados, câmbio sobrevalorizado, recessão ou crescimento medíocre e desemprego crescente (...). É preciso evitar que o sucesso inicial em termos de redução da inflação tenha efeito perverso de anestesiar o país, impedindo-o de reconhecer a natureza dos

desafios que ainda tem pela frente para consolidar o processo de estabilização e abrir caminho para uma nova etapa de desenvolvimento sustentado (BATISTA JR.,1996:162 e169).

A crise do *mundo do trabalho*, oriunda das transformações vividas pelas economias mundiais, caracterizada pelo processo de reestruturação produtiva sob a *mundialização do capital*, atualmente, atinge as economias em escala internacional e, em países considerados retardatários e periféricos, como é o caso do Brasil, os efeitos tendem a ser maiores. Infelizmente, este cenário é agravado devido, principalmente, às políticas implementadas pelo atual governo que, aparentemente, não tem proposta para o enfrentamento das questões sociais, dentro de um projeto maior de desenvolvimento sustentado. Além disso, o que estamos assistindo é a reedição de um processo de crescimento através da dependência externa, ao mesmo tempo em que se abre mão da “arbitragem de setores estratégicos”. Neste sentido, e em meio a um mundo em que o capital “questiona as fronteiras” e também frente a um capitalismo predominantemente *rentista e parasitário*, é que a nossa inserção internacional deveria ser pensada dentro de uma concepção de sociedade que seja de inclusão social, e não o contrário.

O projeto do atual governo tem como base apenas reformas políticas e econômicas, mais especificamente, políticas de redesenho do Estado através das privatizações, controle do déficit público e reforma monetária. Não há concepção de desenvolvimento, dado que não se enfrenta as questões sociais e econômicas e a atração de capital se dá de forma desordenada, não se preocupando com a natureza do investimento (a política não é discricionária, qualquer capital é bem vindo), abrindo mão de arbitrar mudanças no padrão de acumulação.

Embora a academia e a mídia estejam trazendo para o debate a real necessidade de uma *reforma* do Estado, é importante ressaltar que há projetos e concepções diversas sobre esta reforma. É neste sentido que nos colocamos juntamente com aqueles que defendem que as ações, vinculadas à reforma necessária, não podem estar descoladas dos interesses nacionais e da busca de tecnologia própria e justiça social. Não se pode esperar que abertura e estabilização gerem crescimento automático e que o desenvolvimento seja efetivado se os valores sociais são descartados. Embora o nosso Presidente afirme, ao dar exemplo dos Tigres Asiáticos, que “países que souberam gerenciar suas economias com sensibilidade para as transformações dos modos de produção do capitalismo e para as questões sociais tiveram rumos mais favoráveis do que outros” (CARDOSO,1995:151), a ação do governo tem sido de abrir

mão deste “gerenciamento” e, conseqüentemente, de caminhos que possam, no mínimo, amenizar os problemas sociais.

✧Diante deste quadro político, temos que a alteração nas condições de acumulação do capital, a abertura comercial e o novo padrão de concorrência capitalista, que vincularam o Brasil à *mundialização do capital*, contribuíram para impulsionar, mesmo que de forma tardia, as transformações produtivas nas empresas. É, principalmente, ao longo desta década, que podemos verificar, de forma mais intensa, uma tentativa de adequação e atualização da nossa forma de produzir, frente as transformações ocorridas no cenário internacional.✧

✧Embora grande parte da economia brasileira esteja vivenciando estas transformações, alguns setores como por exemplo o setor de telecomunicações, se destacam neste processo, passando a ser considerado *líder* enquanto setor estratégico de integração num contexto de acirramento da concorrência inter-capitalista, sob a *mundialização do capital*. Neste sentido, temos que a nossa realidade interna não foge a regra, onde as pressões econômicas e tecnológicas vividas a nível internacional, se aplicam também ao setor de telecomunicações.

Porém, mesmo considerando a importância estratégica do setor de telecomunicações no desenvolvimento das economias, a partir dos anos 80, o padrão de investimento e gestão do setor no Brasil se viu comprometido. Isto se comparado com aquele alcançado nos anos 70, em que um desempenho econômico e tecnológico considerável contribuiu para a expansão da telefonia básica e ampliação e modernização do sistema de telecomunicações no país e com a formulação de uma estratégia de desenvolvimento (industrial, tecnológico, capacitação da força de trabalho, etc.) para o setor.

Ao longo das duas últimas décadas, as limitações de recursos do Estado provenientes do aumento das tarifas abaixo da inflação e o desvio do recurso do setor para investir em outros setores da economia, comprometeram o desempenho e a capacidade do setor de atender as necessidades do usuário e de diminuir o *gap* tecnológico frente aos países centrais. Nos anos 80, a *crise financeira do Estado* foi acompanhada de medidas para conter o déficit público, com impacto negativo sobre a gestão e o crescimento do setor de telecomunicações, quando a contenção do aumento das tarifas públicas, abaixo da variação dos preços, foi utilizada como instrumento de controle inflacionário. Isto contribuiu para perda de receita, originando uma escassez de recursos para o investimento no setor.



O enfrentamento destas questões por parte do governo, seguindo a mesma tendência das economias latino americanas, impõe um processo de reestruturação produtiva no setor no qual o modelo de privatização é dado como solução. Porém, a proposta de privatização apresentada pelo governo, como fonte de recurso para pagar a dívida externa e atrair investimentos estrangeiros para o país (BIONDI, 1999) parece não ser uma decisão isolada, mas faz parte de um processo mais geral que tem como base o modelo neoliberal em curso.

Portanto, para entender o processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, e mais especificamente na empresa CTBC, e verificar, de forma concreta, os impactos deste processo de reestruturação, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho, é necessário ter como pano de fundo o entendimento do modelo de constituição do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) adotado no Brasil, a partir da década de 60. É com a criação da EMBRATEL e da TELEBRÁS que o Estado passa a ter o papel de agente ativo e controlador das atividades de telecomunicações no país, ficando apenas quatro empresas (dentre elas a empresa CTBC) fora do sistema público TELEBRÁS. Assim, tentaremos no Capítulo II, apresentar sucintamente este modelo adotado no país para, posteriormente, discorrer sobre as mudanças adotadas no setor e os seus impactos no mercado de trabalho, tomando como objeto concreto de estudo a empresa CTBC.

## CAPÍTULO II: O Sistema de Telecomunicações no Brasil

### O Contexto Histórico do Modelo Brasileiro de Telecomunicações

O processo de reestruturação do capitalismo, neste final de século, tem sido marcado por intensas mudanças político-econômicas dadas, principalmente, pela intensificação do processo de *mundialização do capital* com um regime de acumulação mundial predominantemente financeiro (ver CHESNAIS, 1996), acirramento da concorrência, difusão de uma nova base tecnológica, desemprego estrutural e precarização das relações de trabalho.

\*Diante de todas estas transformações ocorridas mundialmente, e diante da importância estratégica do setor de telecomunicações, esta seção tem o propósito de dar um panorama geral do modelo de telecomunicações adotado no país, através da constituição do Sistema Nacional de Telecomunicações até a recente privatização do setor. No nosso entendimento, isto constitui o pano de fundo para a nossa análise central que é entender, de forma concreta, os impactos do processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC. \*

No Brasil, ainda na década de 60, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração, de acordo com seu âmbito, dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga. Eram centenas de empresas telefônicas no país, de pequeno e médio porte, sem nenhuma coordenação entre si, o que era tido como grande obstáculo ao bom desempenho do setor e para o encaminhamento de diretrizes comuns de desenvolvimento e de integração do sistema.

O Estado era proprietário da rede, mas a exploração dos serviços de telecomunicações pertencia a iniciativa privada através de concessão. Os serviços

concentravam-se na região centro-leste do país, com 60% dos terminais, explorados pela Companhia Telefônica Brasileira - CTB, de capital canadense. Os serviços telefônicos interurbanos eram muito precários, baseados apenas em algumas ligações em microondas de baixa capacidade, interligando o Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília, e em poucos circuitos de rádio na faixa de ondas curtas. As comunicações telefônicas e telegráficas internacionais, também não atendiam as necessidades do país e eram exploradas por empresas estrangeiras (ver MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 1996).

Até 1972, existiam no Brasil 927 entidades explorando os serviços de telecomunicações, sem nenhuma integração e com baixo grau de padronização e qualidade. Várias empresas eram privadas, com destaque para as grandes concessionárias estrangeiras que controlavam as áreas mais rentáveis (a Companhia Telefônica Brasileira - CTB, pertencente ao grupo canadense Brazilian Traction, detinha dois terços do total de linhas do país e operava nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo; e o restante pertencia à CTN – Companhia Telefônica Nacional, filial brasileira da ITT no Rio Grande do Sul) (ver CROSSETTI, 1995).

O número de terminais existentes, nesta época, não eram suficientes para atender a demanda no pós-guerra, e principalmente com o processo de industrialização no país e o crescimento das cidades, a demanda aumentava e o setor assumia uma importância cada vez maior. Toda esta precariedade do sistema levou a que o Governo, ainda na década de 60, decretasse a intervenção na CTB e também, juntamente com o Congresso, editasse o Código Brasileiro de Telecomunicações, através da Lei n.º 4117, de 27 de agosto de 1962. Para muitos autores, essa lei foi considerada como o grande marco das telecomunicações no Brasil e tinha como pontos principais:

1 - criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, visando assegurar, de forma integrada, a prestação de todos os serviços de telecomunicações;

2 - colocação, sob jurisdição da União, dos serviços de telégrafos, radiocomunicações e telefonia interestadual;

3 - instituição do Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL, tendo o DENTEL – Departamento Nacional de Telecomunicações como sua secretaria-executiva;

4 - atribuição ao CONTEL de poder para aprovar as especificações das redes telefônicas, bem como o de estabelecer critérios para a fixação de tarifas em todo o território nacional;

5 - atribuição à União da competência para explorar diretamente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações;

6 - autorização para o Poder Executivo constituir empresa pública para explorar industrialmente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações (essa empresa viria a ser a EMBRATEL);

7 - instituição do Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT, constituído basicamente de recursos provenientes da aplicação de sobretarifa de até 30% sobre as tarifas dos serviços públicos de telecomunicações, destinado a financiar as atividades da EMBRATEL;

8 - definição do relacionamento entre poder concedente e concessionário no campo da radiodifusão (ver MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 1996).

O Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL cumpriu o papel, neste período, de orientação da política e de fixação de diretrizes para o setor de telecomunicações e passou também a coordenar a sua expansão.

Em 16 de setembro de 1965, foi constituída a Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL, com o apoio do FNT, e a mesma passou a ter a tarefa de interligar todas as capitais e as principais cidades do país. Entre 1969 e 1973, a EMBRATEL assumiu a exploração dos serviços internacionais, à medida que expirava os prazos de concessão das empresas estrangeiras prestadoras de serviços no país.

No final do governo Castelo Branco, em 25 de fevereiro de 1967, através do Decreto-Lei n.º 200, foi criado o Ministério das Comunicações, que passou a assumir a competência do CONTEL, ficando então o CONTEL, o DENTEL e a EMBRATEL, vinculados a este ministério.

Muitos vão afirmar que as medidas implementadas a partir do Código contribuíram para melhorar significativamente os serviços interurbanos e internacionais. Porém, os serviços locais ainda se mantinham precários. Assim, em 11 de julho de 1972, através da Lei n.º 5792, a criação da Empresa de Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS como uma companhia aberta, de capital autorizado, sociedade de economia mista vinculada ao Ministério das Comunicações, foi efetivada para planejar, coordenar e desenvolver as atividades de telecomunicações no país, exercendo o

controle acionário das empresas da área e reduzindo as concessionárias a uma por Estado ou região geoeconômica<sup>10</sup>. Foram colocados à disposição da mesma os recursos do FNT, e a EMBRATEL foi transformada em sociedade de economia mista, subsidiária da TELEBRÁS. A TELEBRÁS passou então a estar vinculada ao Ministério das Comunicações.

Após a sua criação, a TELEBRÁS iniciou o processo de aquisição e absorção das empresas que prestavam serviço de telefonia no Brasil e através do Decreto n.º 74.379, de 1974, a mesma foi designada como concessionária geral para exploração dos serviços públicos de telecomunicações em todo território nacional. Até o final de 1998, a empresa TELEBRÁS tinha praticamente a concessão para prestação de serviços em mais de 95% da área do país e operava com aproximadamente 90% dos terminais telefônicos em serviço no Brasil (ver PASTE, 1997).

Conforme dados da TELEBRÁS, em 1993, a *holding* era considerada uma das estatais de capital mais pulverizado, se levarmos em conta que a União detinha apenas 24,09% do total das ações. Nesta mesma data, os principais acionistas do Sistema TELEBRÁS eram: a PREVI com 9,92% das ações; o Banco de Nova York com 6,5%; a Sistel com 2,3%; a Emerging Markets Telec. Fund. com 1,62%; a Petros com 1,12%; o Citicorp (Citibank) com 0,75%, e finalmente, o Bradesco Prev.Seg. S.A. com 0,67%.

Até a privatização, o sistema de telecomunicações do país foi explorado pelo Sistema TELEBRÁS<sup>11</sup> (*holding* que incluía uma operadora de longa distância nacional e internacional – EMBRATEL, o Centro de Pesquisa (CPqD) e mais 27 empresa concessionárias estaduais) e por um grupo de quatro empresas independentes e tecnicamente integradas ao sistema, através de concessão (3 estatais e 1 privada), sendo que a TELEBRÁS detinha 90% da planta de telecomunicações existente no país (ver PASTE, 1997).

Dentro do sistema TELEBRÁS, cada uma das operadoras estaduais efetuava chamadas locais e interurbanas dentro da sua região de monopólio. As chamadas

<sup>10</sup> Em 1972, das 927 operadoras no Brasil, 919 eram independentes e apenas 8 eram ligadas ao sistema TELEBRÁS. Já em 1996, este número foi reduzido e passamos a ter um total de 32 operadoras, das quais 28 eram ligadas ao Sistema TELEBRÁS e apenas 4 eram independentes. (Ver CROSSETTI, 1995)

<sup>11</sup> Com o processo de privatização do sistema de telecomunicações no país, a composição do Sistema TELEBRÁS muda radicalmente. (Ver DORES, 1999)

internacionais entre as áreas das *teles* e as chamadas internacionais eram realizadas com intermediação da EMBRATEL, também em regime de monopólio.

As quatro operadoras independentes que formavam o Sistema de Telecomunicações no país, até a privatização em 1998, eram: 1 - a Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT, controlada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que atua na quase totalidade do Estado; 2 - a Serviços de Comunicações de Londrina - SERCOMTEL S/A, atuando no município de Londrina, Estado do Paraná e vinculada à prefeitura municipal; 3 - a Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto S/A - CETERP, atuando em Ribeirão Preto, Estado de São Paulo e também vinculada à prefeitura do município; 4 - e a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC<sup>12</sup>, como única empresa privada, com sede em Uberlândia - MG, atuando em parte dos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul, os quais estavam sob a responsabilidade da TELEMIG, TELESP, TELEGOIAS e TELEMAT, respectivamente, que eram empresas do sistema TELEBRÁS.

É importante observar que a organização do setor de telecomunicações, através da criação da *holding* TELEBRÁS para atender o serviço de infra-estrutura na área, fazia parte de um conjunto de medidas implementadas pelo II PND. Dentre elas, podemos citar a criação da Siderbrás no mesmo período (1973), bem como o fortalecimento da *holding* Eletrobrás, já existente. Todo este processo de estatização de alguns setores de serviços fazia parte de um conjunto de medidas que tinham como objetivo aparelhar o setor produtivo Estatal (SPE) para que ele pudesse responder às demandas do II PND, dado a sua grande prioridade nos investimentos de infra-estrutura.

Durante toda década de 70, podemos constatar que a TELEBRÁS teria sido responsável por um crescimento sem precedentes da infra-estrutura de telecomunicações no país. Porém, nos anos 80, a deterioração da economia brasileira, marcada pela instabilidade macroeconômica, hiperinflação, recessão, crise financeira, crise da dívida externa, crise estrutural do balanço de pagamentos, juntamente com as imposições de ajustes ortodoxos por parte do FMI, tiveram impacto direto no desempenho do setor. Neste período, o congelamento de tarifas telefônicas foi um recurso usado para controlar a inflação e isto deprimiu a capacidade de investir do setor, no mesmo momento em que se observava um crescimento da demanda por serviços telefônicos (ver CROSSETTI, 1995). A propósito, esta foi a política governamental

<sup>12</sup> Hoje denominada CTBC Telecom e CTBC Celular.

adotada para o conjunto das empresas estatais, podendo ser constatado pela Tabela abaixo.

**TABELA I**  
Evolução da Contenção dos Preços de Serviços e Produtos das Estatais  
(patamar inicial = 100, para o ano de 1975)

Serviço ou produto	1975	1980	1982	1987	1988
Aço	100	77	86	60	56
Transporte ferroviário	100	73	74	51	58
Eletricidade	100	73	75	67	66
Telefonia	100	68	78	47	47
Correios	100	83	112	63	54

Fonte: Dados da SEPLAN/SEST (Secretaria de Planejamento/Secretaria de Controle das Empresas Estatais) apud GRACIOLLI, 1999:148.

A partir daí, tanto a crise econômica que ora o país atravessava, como também a adoção de políticas neoliberais, já na década de 90, impactaram de forma direta no desempenho do setor, fazendo com que a reforma no setor de telecomunicações, iniciada na segunda metade desta década, alterasse profundamente o modelo existente por longos anos no país. Neste sentido, temos que o processo de reestruturação produtiva no setor, vinculado a uma política mais geral de adoção de um projeto neoliberal, num contexto de *mundialização do capital*, levou com que a maioria dos países adotassem um modelo de exploração dos serviços passando da condição de monopólio à de competição e o Estado passando da condição de provedor para a de regulador dos serviços.

### **O Contexto da Reestruturação no Setor de Telecomunicações no Brasil**

É a partir dos anos 80, com o processo de mundialização do capital, que os serviços de telecomunicações, a nível mundial, entraram em fase de profundas e rápidas mudanças tecnológicas e econômicas, e desde então o setor passou a ganhar uma importância estratégica no dinamismo para os demais setores da economia quando sua utilização passou a ser, cada vez mais, usada como vantagem competitiva.

Comunicação instantânea, mobilidade, transferência de dados em alta velocidade, serviços de multimídia e possibilidade de realização de teleconferências passaram a ser, dentre outros, recursos imprescindíveis para as corporações de todos os portes (DORES,1999:216).

De acordo com BRANDÃO (1996), o papel das telecomunicações em um país como o Brasil que possui uma grande extensão geográfica e é marcado por uma profunda heterogeneidade estrutural, é decisivo enquanto fator de integração regional e social e elemento sistêmico de competitividade. Assim, quando o setor passa a ser considerado como estratégico para a competitividade no âmbito das economias, possibilitando a “veloz mobilidade geográfica da riqueza financeira” (BRANDÃO, 1996: 158), surge a necessidade de se reforçar os investimentos na expansão e modernização do setor.

Ações voltadas para gerar e diversificar a oferta e estimular a demanda de novos serviços de telecomunicações tornaram-se então, pontos fundamentais na agenda política dos governos dos países centrais. Além disso, temos que estas atividades passaram a constituir negócios rentáveis, atraindo investimento produtivo e aplicações financeiras de capitais *voláteis* em busca de valorização imediata (ver PESSINI & MACIEL, 1995).

Quando a dinâmica dos negócios exige, cada vez mais, o acesso pleno à *economia da informação*, as empresas buscam manter vantagens competitivas e passam a se deparar com uma exigência maior e mais diversificada em termos de telecomunicações e de processamento da informação. A competitividade passou a depender, cada vez mais, da eficiência no acesso e no uso da informação, o que por sua vez passou a depender da eficiência relativa dos sistemas de telecomunicações disponíveis em cada país.

Diante disto, o impulso ao desenvolvimento das telecomunicações tem se tornado condição essencial também para a competitividade da economia brasileira. De um lado, a universalização dos serviços básicos<sup>13</sup> tem sido considerada como requisito fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico; de outro, a difusão das novas tecnologias de informação se tornou condição essencial para o avanço das organizações e gestões empresariais. Neste sentido, o desafio do setor de telecomunicações, neste final de século, principalmente nos países em desenvolvimento, está ligado à expansão



dos serviços básicos e melhoria de qualidade e rapidez na ampliação da oferta de novos serviços.

Estamos assistindo uma grande alteração no papel das telecomunicações, dado que além da função tradicional de utilidade pública, novas funções estão sendo agregadas ao setor (como exemplo a formação de redes de dados intra e interfirmas - redes corporativas, novos serviços telemáticos – transmissão de dados, textos, imagens e multimídia). Assim,

...na medida em que as telecomunicações não mais se restringem a um serviço público e crescentemente são oferecidas em um mercado competitivo e internacionalizado, as operadoras abandonam sua identidade original de repartição pública (exceção histórica do EUA, onde elas sempre foram propriedade privada) e passam adotar estratégias concorrenciais típicas de outros setores oligopolizados (WOHLERS, 1997: 16).

Além disso, é importante diferenciar os pequenos e grandes usuários neste novo momento vivido pelo setor de telecomunicações. O que se observa é que a busca e a difusão de vantagens competitivas parecem estar subordinadas a decisão por parte das grandes corporações – as multinacionais e na maioria das vezes os ganhos também parecem não ser iguais para todos (pequenos e grandes usuários). Daí a necessidade do papel do Estado para garantir a equidade dos serviços prestados e das taxas a serem cobradas por estes serviços.

Basicamente, podemos afirmar que as profundas transformações vividas pelo setor de telecomunicações estão sendo ditadas, pela *mundialização do capital*, disseminação da ideologia neoliberal, evolução tecnológica (configurando uma diversificação da demanda), e isto parece conferir mudanças importantes na presença do Estado na Economia, ou seja, nas relações público/privado, com ênfase na lógica privada, na concorrência e nas chamadas *leis de mercado*. Assim, os países de forma diferenciada buscam alternativas para possibilitar a sua adequação ao contexto acima descrito. Especialmente na última década, a nível mundial, presenciamos grandes mudanças na regulamentação do setor, onde muitos vão afirmar que as regras existentes, que foram concebidas num contexto de mercados essencialmente monopolista, baseados

---

<sup>13</sup> Segundo a Lei Geral das Telecomunicações a universalização é o “acesso de qualquer pessoa à serviço de telecomunicações, independente de sua localização e condição sócio-econômica. (Artigo 79, §1º)” (WOHLERS, 1997:228)

em serviços telefônicos e num estágio tecnológico já ultrapassado, não atendem mais às necessidades do setor.

\* Sendo assim, ao longo dos últimos anos, a necessidade de reestruturação do setor de telecomunicações tem levado a implementação de diferentes estratégias nacionais em relação à privatização e à regulamentação do setor. A quebra do monopólio, a privatização e a construção de um novo modelo institucional para as telecomunicações ocorre em todo o mundo e o regime estatal brasileiro acabou por acompanhar esta tendência. De acordo com DANTAS (1999), alguns países como por exemplo o Reino Unido e Chile, a proposta de *desregulamentação* do setor de telecomunicações, feita pelo EUA, foi implementada de forma mais apressada. Porém, na maioria dos países centrais o que se observa é um processo de transição de forma paulatina e controlada. Além disso, segundo DORES,

na Europa, com exceção da Inglaterra (onde houve venda da totalidade das ações da British Telecom), a privatização tem consistido na liberação dos mercados à competição, acompanhada da abertura do capital das operadoras estatais em bolsa, conservando-se, de variadas formas, certo controle do Estado. O quadro atual é de amplo domínio do mercado pelas empresas anteriormente monopolistas. (DORES, 1999: 216)

No caso dos países da América Latina, como Argentina, Chile e Venezuela, vários autores vão afirmar que a reestruturação do setor de telecomunicações se deu pela insuficiente capacitação técnica e pela escassez de recursos para investimentos, decorrentes da crise financeira do Estado. Nestes países, a privatização do setor de telecomunicações foi acompanhada pela criação de um órgão regulador que assumiu o papel anteriormente desempenhado pela empresa pública. Assim, a opção pela privatização teria se baseado em considerações acerca do papel estratégico que o setor de telecomunicações assume no desenvolvimento das economias desses países e no fato de o Estado não deter condições suficientes para promover o melhor desempenho do setor. Embora não tenhamos discordância sobre o peso das condições financeiras do Estado no processo de privatização, no nosso entendimento, este está vinculado a um processo maior de implantação de um modelo neoliberal que inclui a diminuição do papel do Estado na economia, mais especificamente nos países periféricos. Segundo DANTAS, na América Latina, os movimentos de privatização e liberalização do setor “estavam se tornando, para todos os efeitos práticos, sinônimos de redução dos monopólios públicos ou estatais a monopólios privados controlados por empresas

estrangeiras, na maioria ainda estatais” (DANTAS, 1999: 56). Nestes países, são principalmente as grandes operadoras européias que têm assumido as operadoras, como por exemplo a Telefônica da Espanha que em 1990 assumiu a Companhia Telefônica Chilena. Em 1991 a Argentina dividiu a sua empresa Entel em duas companhias e a metade ficou com um consórcio formado pela France Telecom, Itália Telecom e o Banco Morgan e a outra metade com o consórcio formado pela Telefônica da Espanha e o Citicorp. Também no mesmo ano, a Telmex do México foi vendida para o consórcio France Telecom-Bell South-Grupo Caruso, e como último exemplo, a CANTV venezuela que em 1991 foi vendida para o consórcio Telefônica-AT&T-GTE (italiana) (ver MACULAN e LEGEY, 1994 e DANTAS, 1999).

Todas estas mudanças acabaram por envolver uma redefinição do papel do Estado no setor que historicamente foi decisiva quando atuava como gerador direto destes serviços (com exceção do EUA). Como já foi dito anteriormente, concordamos com aqueles autores que afirmam que esta redefinição do papel do Estado no setor está basicamente vinculada às pressões ditadas pela disseminação de um modelo neoliberal dentro de um contexto de *mundialização do capital*, e também às crises fiscais, principalmente nos países da América Latina. Embora a redefinição do papel do Estado, no setor, esteja atingindo todos os países, a velocidade das mudanças, os objetivos e a forma utilizada parecem variar, caracterizando um processo de reestruturação diferenciado em cada país.

Porém, é importante ter claro a diferença entre as sociedades tidas como desenvolvidas que conseguiram universalizar os serviços de telefonia, daquelas economias em desenvolvimento que ainda carecem da universalização básica. Para os países do capitalismo periférico o desafio é maior, dado que além da necessidade de difundir os novos serviços, acompanhando a modernização do sistema - dentro de um movimento mais geral de reestruturação global, vivida pelos países desenvolvidos na década de 70 -, também deverão buscar a universalização dos serviços básicos.

Considerando o papel do setor de telecomunicações, no capitalismo contemporâneo, o enfrentamento do debate em torno da regulação e desregulação do setor de telecomunicações, de acordo com MACULAN e LEGEY (1994), deveriam passar por uma discussão fundamental a respeito das funções que deve exercer o Estado no desenvolvimento das sociedades ditas pós-modernas, nesse final de século. Duas concepções de Estados são colocadas no âmbito do debate: de um lado, temos aqueles que defendem o Estado keynesiano, atuando de forma dirigista e intervencionista como

promotor e empreendedor do desenvolvimento econômico e social. E do lado oposto, os que apostam no Estado neoliberal, intervindo de forma diferente para assegurar o funcionamento eficiente do mercado.

Ao longo de vários anos, o modelo desenvolvimentista de regulação das telecomunicações esteve por muito tempo apoiado no conceito de serviço público, através do regime de monopólio. O Estado cumpria o papel de modernizador do sistema, com uma perspectiva de integração social e nacional e de rede solidária. Porém, atualmente, temos que a adoção de uma concepção de Estado neoliberal parece ganhar força e o que se assiste é o abandono do princípio das políticas keynesianas – caracterizada por uma ação do governo voltada para o crescimento e o emprego. Neste sentido, o que se observa, particularmente nos países em desenvolvimento, é a defesa de um Estado com uma capacidade cada vez menor de intervenção na economia para estimular ou estruturar o desenvolvimento de setores estratégicos.\*

↓  
As tendências do novo sistema de regulação do setor seguem uma trajetória, na qual o Estado deixa de ser o agente ativo provedor do sistema e passa a ter o papel de regulador e fiscalizador da concorrência. As companhias operadoras (empresas privadas ou públicas) passam a atender às demandas heterogêneas em regime de concorrência regulamentada, e os usuários se colocam no papel de consumidores com demandas específicas, buscando serviços cada vez mais diferenciados. É então dentro deste contexto de transformações, ocorrendo a nível mundial, que as empresas do setor, públicas e privadas, estão definindo novas estratégias de negócios, na tentativa de se adaptarem ao novo padrão de competição.†

‡No Brasil, como na maioria dos países em desenvolvimento, os serviços de telecomunicações enfrentam pressões pelo cenário de grandes transformações a nível internacional, e também pela demanda interna de natureza social e econômica no que se refere às transformações tecnológicas. O desafio a ser enfrentado passa por definir uma política para o setor que de um lado deveria atender a telefonia básica<sup>14</sup>, e de outro, permitir a modernização tecnológica da infra-estrutura, possibilitando o atendimento da demanda por novos serviços. É fato que o sistema de telecomunicações brasileiro sempre teve suas especificidades históricas, com características distintas (como por exemplo a baixa densidade da telefonia básica), em relação aos países de economias desenvolvidas. Assim, o alcance destes desafios deveria estar vinculado à formulação

---

<sup>14</sup> Densidade telefônica no país, no ano de 1997, era de 11,5 telefones para cada 100 habitantes. (Fonte: TELEBRÁS)

de estratégias voltada para o fortalecimento da competitividade do sistema no âmbito interno e externo. Porém, o quadro atual, evidencia a opção de também entregar aos *grandes grupos econômicos* mais este patrimônio público através da privatização, não tendo estratégia diferente dos países da América Latina, como Chile, Argentina e Venezuela.✱

Apesar de todos os problemas enfrentados pelo país, nas duas últimas décadas, com impactos direto no setor de telecomunicações, os dados demonstrados na Tabela II mostram que ao longo dos últimos anos, antes da privatização, embora estejamos longe de alcançar os índices conquistados pelos países centrais, temos um crescimento dos números terminais fixos, no período de 1988 à 1997 de 126,47%. Este crescimento foi acompanhado também de um crescimento da densidade telefônica, que passou de 6,8 em 1988, para 11,5 terminais para cada cem habitantes, em 1997. Na telefonia celular o crescimento de terminais celulares em serviço foi de 500,44 % se compararmos o ano de início de funcionamento do sistema, ocorrido em 1991, até o ano de 1997.

**TABELA II**  
Sistema TELEBRÁS

Ano	Term. celular em serviço(2)	Term. fixo em serviço(2)	Densidade Total (1)	Telef. Público (TP's)	Localidades Atendidas
1986		6.800	5,90	141.300	8.800
1987		7.200	6,10	172.300	11.400
1988		7.600	6,40	200.400	11.900
1989		8.000	6,70	220.700	12.800
1990		8.500	7,00	227.000	13.900
1991	6,70	9.200	7,20	236.400	14.500
1992	30,70	9.900	7,60	259.600	15.400
1993	180,20	10.700	8,00	298.500	16.100
1994	574,00	11.300	8,40	325.100	17.500
1995	1.260,50	12.100	9,20	347.300	19.089
1996	2.451,00	13.500	10,20	406.000	20.579
1997	4.023,10	15.400	11,50	484.100	22.249

Fonte: Anatele/ TELEBRÁS

(1)nº de Terminais instalados por 100 habitantes no Brasil

(2) os valores em 1000

V

Até 1973, no primeiro ano de funcionamento da TELEBRÁS, de cada cem habitantes, apenas 1,72 possuíam uma linha telefônica. Nesta mesma época, a densidade telefônica na Venezuela era de 3,3; na Argentina de 6,2; na França de 11,1; no EUA de 36,7 terminais para cada cem habitantes (ver DORES, 1999).

Em dezembro de 1997<sup>15</sup>, conforme Tabela II, a TELEBRÁS operava com 15,4 milhões de terminais convencionais e 4 milhões de celulares. Neste mesmo período a densidade telefônica do país atingiu cerca de 11,5 terminais (fixos e celulares) por cem habitantes. Estes valores são bastante modestos se comparados com os países desenvolvidos que chegaram a atingir, no ano de 1996, uma densidade telefônica de 68,2 terminais para cada cem habitantes como é o caso da Suécia, de 64 terminais no caso dos EUA, 53,8 terminais na Alemanha e 48,9 terminais no Japão (ver ITU, 1998 apud DORES 1999). Segundo WOHLERS (1997), o Brasil, com exceção das principais capitais, além de estar longe de atingir os índices de densidade telefônica conquistados nos países centrais, o país também exibe significativas desigualdades nas densidades regionais, refletindo de certa forma os desequilíbrios regionais e a má distribuição de renda. Como exemplo, o autor afirma que o Estado de São Paulo, em 1997, apresentou uma densidade telefônica de 16,4 terminais para cada cem habitantes, significando aproximadamente 60% acima do valor médio para o país.

Embora o crescimento das telecomunicações nos países latino-americanos seja considerado pequeno em relação aos países centrais, a expectativa do que elas serão no futuro parece gerar um grande interesse por parte dos grandes grupos internacionais. De acordo com Tom Will, presidente de uma consultoria de negócios em telecomunicações de Miami, “você não está comprando uma companhia telefônica peruana pelo negócio que ela tem hoje. Você a está comprando pelo negócio que ela terá até o ano 2001” (GAZETA MERCANTIL, 19/08/94 apud WOHLERS, 1997: 210), ou seja, o setor se tornou fronteira de expansão para o capital privado.

Ainda de acordo com WOHLERS (1997), a deficiência da infra-estrutura de telecomunicações na América Latina, no final da década de 80, reflete na verdade, um quadro mais amplo de desenvolvimento restrito e desequilibrado da região. Os demais setores de infra-estrutura também encontravam-se em posição fragilizada e o pano de fundo destas dificuldades reside no agravamento da crise-econômica dos países latino-

---

<sup>15</sup> Com o processo de privatização, houve dificuldades de acesso aos dados referente ao ano de 1998, dado que a nossa fonte de informação pesquisada através do endereço eletrônico da ANATELE disponibilizou estes dados somente até o ano de 1997.

americanos (levando em conta que a década de 80 fosse tida por muitos como *década perdida*), vinculada de certa forma a interrupção dos fluxos de recursos externos, elevação das taxas de juros internacionais, o que acabou comprometendo a dívida externa.

Na década de 80, países endividados como o Brasil já não podiam mais contar com o fluxo de recursos externos e se depararam com a elevação das taxas internacionais de juros definidas pelos EUA. Isto levou ao aumento do serviço da dívida externa comprometendo a situação financeira do Estado, agravando cada vez mais a fonte interna de financiamento de longo prazo. Assim, é a partir desta década que o padrão de investimento no setor se vê comprometido, se comparado com aquele alcançado nos anos 70, em que o desempenho econômico e tecnológico foi considerável e contribuiu para a expansão da telefonia básica e ampliação e modernização do sistema de telecomunicações. O comprometimento do padrão de investimento no setor é constatado quando, ainda neste período, a *crise financeira do Estado* foi acompanhada de medidas para conter o déficit público, onde o aumento das tarifas públicas, abaixo da variação dos preços, foi utilizado como instrumento de controle inflacionário. Isto contribuiu para limitar os recursos para o investimento no setor, comprometendo o seu desempenho e a capacidade deste em atender as necessidades do usuário.

Diante disso, e segundo WOHLERS (1995), a redução *planejada* dos investimentos da TELEBRÁS - que apresentava grande potencial de autofinanciamento e de alavancagem de recursos - e a péssima distribuição de renda, foram fatores que limitaram sobremaneira o alcance dos objetivos de universalização dos serviços de telecomunicações no país. Com certeza, o atual padrão de distribuição de renda no país dificulta também a universalização dos serviços, pois se as pessoas não possuem recursos mínimos para a sua sobrevivência, o telefone passa a não ser tão prioritário diante de outras necessidades. Daí, obter um maior índice de densidade telefônica, compatível com os obtidos nos países centrais, requer também o enfrentamento do problema da concentração de renda no país.

Apesar das tarifas de telecomunicações referentes ao tráfego local e a assinatura básica serem bastante baixas em relação à maioria dos países, o benefício dessa política não são usufruídos pela população de baixa renda que não pode arcar com o custo de aquisição de um telefone. (MACULAN e LEGEY, 1994: 156).

Também, para comprometer ainda mais o desempenho setor, temos que o Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT (criado em 1962, sob a forma de sobretarifa, com o objetivo de gerar recursos para financiar a expansão do sistema de telecomunicações), a partir de 1975, teve os seus recursos desviados (e posteriormente extintos em 1986) e apenas parte deste total foi aplicada no setor de Telecomunicações, e a outra acabou sendo utilizada para financiar outros setores (ver NAKANE, 1992 e WOHLERS, 1997).

O comprometimento da capacidade de investir do setor, a partir deste período, fez com que muitos afirmassem que o modelo criado a partir de 1962, e que vários anos dominou a estrutura de telecomunicações no país, teria se tornado incompatível com o atual quadro de mudanças. Assim, nos últimos anos, o ajuste do modelo existente e o estabelecimento de regras de funcionamento dos serviços passaram a fazer parte da agenda do país. Além das pressões decorrentes das transformações tecnológicas e econômicas, o quadro é agravado pela dívida social existente de carência nos serviços de telefonia básica, quando temos que após anos de monopólio público, de acordo com os dados da TELEBRÁS, pouco mais de 11% da população tem acesso aos serviços de telefonia básica.

A capacidade de promover rapidamente as mudanças ocorridas no cenário internacional, foi considerada como decisiva para assegurar a qualidade, eficiência e diversidade dos novos serviços. Assim, o papel do Estado no processo de reestruturação passou a ser considerado de extrema importância, no sentido de permitir que as mudanças pudessem ser conduzidas dentro de um projeto mais abrangente, levando em conta os interesses dos diversos segmentos da sociedade, promovendo a introdução de inovações tecnológicas que deveriam permitir a difusão de novos serviços de informação e comunicação – importante para a modernização industrial, e também considerar as especificidades de um país ainda precário no atendimento básico da população. Porém, o enfrentamento de toda esta situação, por parte das economias latino-americanas, configura um processo de reestruturação que tem como elemento central a privatização do setor, dentro de um quadro maior de ajustes estruturais e reformas econômicas que redundam na aplicação de políticas determinadas pelo Consenso de Washington<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> De acordo com FIORI (1996), o consenso de Washington está vinculado á visão norte-americana sobre a condução da política econômica, sobretudo nos países periféricos do mundo, de forma mais direta dirigida aos países da América Latina que neste período eram os países



Embora, como a maioria dos autores, acreditamos ser impositiva uma reestruturação, que além de incluir mudanças organizacionais também deveria incluir avanços no aprendizado tecnológico mudanças tecnológicas (digitalização, avanço da microeletrônica e dos softwares, ampliação da capacidade dos satélites, impacto das fibras ópticas), não podemos negar que este processo, principalmente nos países periféricos, esteja reduzindo a participação direta do Estado neste setor. Novos serviços são lançados (telefonia móvel, serviço de comunicação de dados e de formação de redes intra e interempresas, etc.) permitindo a presença competitiva de vários atores privados.

Ao contrário da telefonia básica, que se destina a todos os cidadãos e, portanto, caracteriza-se como universalizante, grande parte dos novos serviços possuem grupos de usuários específicos e com demanda de serviço diferenciados. Assim, quando ocorre a passagem de uma rede capaz de transmitir telefonia de voz fixa e/ou uma forma básica de transmissão de texto (telex) para uma rede complexa – capaz de viabilizar telefonia móvel, reprodução de documentos, consulta a bases de dados, transmissão simultânea de som e imagem -, e também quando a informação se torna um produto comercial, e o Estado abre mão de ser o gerador e controlador direto deste serviço, sem regulação forte, fica cada vez mais difícil pensar em universalização dos serviços.

Segundo TIGRE (1994), o Brasil enfrenta grandes desafios para superar sua condição de retardatário na difusão das tecnologias da informação, mas conta com a oportunidade de promover *saltos tecnológicos* na introdução de tecnologias avançadas, sem necessariamente passar por etapas intermediárias. Porém, embora afirme que isto dependeria de um certo esforço dos setores públicos e privados para promover as mudanças para dotar o país da infra-estrutura física necessária para a ampla difusão das novas tecnologias, no nosso entendimento, isto não deveria implicar obrigatoriamente em privatização.

---

mais endividados. Afirma que o mesmo se situava em três planos: 1 - de ordem macroeconômica, ou seja, os países periféricos deveriam aplicar programas de ajuste que incluíam reformas administrativas, previdenciárias e fiscais, e corte no gasto público. A estabilização monetária e a política fiscal deveriam ser submetidas à política monetária. Para garantir estabilização era necessário política fiscal austera com cortes de salário dos funcionários públicos, demissões, corte nas contribuições sociais, reforma da previdência e outros. 2 - de ordem microeconômica, isto é, era preciso desonerar fiscalmente o capital (flexibilização dos mercados de trabalho, diminuição da carga social com os trabalhadores, diminuição de salários) para que o mesmo pudesse aumentar a sua competitividade no mercado internacional, desregulado e aberto. 3 - reformas estruturais, incluindo desregulação dos mercados, sobretudo o financeiro e o do trabalho; privatização; e abertura comercial. Cabe lembrar ainda que este receituário neoliberal era o caminho imposto para a renegociação da dívida externa.

Para concluir, e ainda de acordo com TIGRE (1994), podemos citar quatro fatores que vão contribuir para o processo de desestabilização do sistema tradicional de telecomunicações, presente nos últimos anos:

O primeiro fator a ser considerado é que o ritmo cada vez mais intenso da introdução de inovações tecnológicas (aumento da capacidade de transmissão, digitalização do sistema, telefonia celular, difusão de equipamentos periféricos com funções inteligentes, etc.), acaba mudando as condições de oferta do setor, permitindo aumento da capacidade de oferta de serviços tradicional e de oferta de novos serviços.

Em segundo, temos a demanda por novos serviços, dado que a medida que os mercados se tornam cada vez mais globalizados, os usuários passam a exigir soluções mais integradas, facilitando o fluxo das informações entre as unidades dispersas geograficamente. Assim, as empresas operadoras são levadas a se adequarem a demandas mais específicas e diferenciadas.

Em terceiro lugar, podemos considerar as mudanças no ambiente competitivo das operadoras, onde verificamos que a estrutura do setor muda com a entrada de novas firmas originárias de atividades industriais e de grandes usuários de serviços através de parcerias e associações.

Por último, temos as mudanças no cenário internacional, sendo que as modalidades tradicionais, de regulação baseadas na participação direta do Estado na produção dos serviços de telecomunicações, deixam de ser consideradas, pelos definidores de políticas, como situação ótima. Porém, embora as estratégias e trajetórias adotadas não sejam a mesma em todos os países, é possível identificar algumas tendências, como por exemplo, a privatização do setor enquanto elemento central do processo de reestruturação produtiva.

### **O Processo de Privatização do Setor de Telecomunicações no Brasil**

Diante das profundas transformações processadas no setor de telecomunicações, ditadas basicamente pela *mundialização do capital*, aliados a um intenso desenvolvimento tecnológico, é que o setor ganha importância estratégica no cenário mundial e cada vez mais os seus serviços são utilizados como vantagem competitiva pelas economias. Assim, os países, de forma diferenciada, passaram a adotar políticas que possibilitassem a sua adequação ao contexto acima descrito. Para

desempenhar esse novo papel, o setor tem passado por um processo de reestruturação, com grandes mudanças nos âmbitos institucional e regulatório, onde a participação direta do Estado como provedor dos serviços de telecomunicações, mais especificamente nos países periféricos, passa a ser questionada, fazendo com que o processo de reestruturação tenha como elemento central a privatização do setor.

Podemos afirmar que o processo de reestruturação produtiva, nos países da América Latina, não apenas para as telecomunicações, ocorre dentro de um contexto de aplicação de ajustes definidos pelo Consenso de Washington, implicando em crescimento voltado para fora, liberalização, privatização, desregulamentação e equilíbrio fiscal. É neste sentido que a idéia de aplicação deste princípio de privatização, desregulamentação e liberalização no setor de telecomunicações, principalmente nos países em desenvolvimento, passou a ser indicada como solução para resolver o problema da insuficiência de recursos necessários para o investimento no setor. Segundo WOHLERS,

o raciocínio tende a justificar a necessidade de reformas ao enfatizar o determinismo tecnológico e o imperativo da globalização da economia mundial, mas termina por ser simplista e por apresentar, muitas vezes, um nítido viés ideológico (WOHLERS, 1997: 138).

A revolução tecnológica e institucional ocorrida no setor e o fato do setor de telecomunicações, ao longo destes últimos anos, estar sendo considerado de grande importância estratégica no desenvolvimento das economias, permitiu o aumento da rentabilidade do setor e fez com que seu ativo tivesse uma valorização considerável. Daí que a sua venda é colocada como uma das saídas para a crise fiscal e a dívida externa, em acordo com o receituário determinado pela ortodoxia neoliberal.

Neste contexto, e diante das dificuldades de viabilizar as reformas de âmbito tecnológico e também financeiro, muitos países são levados a privatizarem as suas operadoras públicas. Mais especificamente, nos países da América Latina, temos formas distintas de encaminhamento da privatização. Vários destes países, pressionados pela dívida externa, pela dificuldade de financiamento de longo prazo e conseqüente dificuldade de implantar as novas tecnologias de informação, decidiram privatizar os seus serviços, transferindo os mesmos para grupos internacionais. Embora no Brasil, alguns autores considerem avanço o fato da implantação de um órgão regulador -

ANATEL<sup>17</sup> ocorrer antes da privatização, temos por outro lado um processo de valorização do ativo e posterior entrega do patrimônio público, não fugindo à regra da privatização.

De acordo com TIGRE (1994), o modelo americano de regulação visa garantir o princípio da livre concorrência para promover crescimento da demanda, oferta de novos serviços e rapidez na introdução de inovações tecnológicas beneficiando de certa forma os grandes usuários. Já nos países europeus, o projeto de reestruturação está ligado à idéia de que o importante para o desempenho decorre da introdução de competição e não do tipo de propriedade. Nesta perspectiva e mesmo considerando as inúmeras mudanças no setor, verificamos que nestes países o domínio ainda é do setor público (ver DORES, 1999).

Conforme já afirmamos anteriormente, em países da América Latina, como é o caso da Argentina, do Chile e da Venezuela, o processo de reestruturação compreendeu a venda de ativos físicos do Estado, principalmente para as grandes operadoras européias, como a Telefônica da Espanha, a France Telecom e a STET (italiana), que têm assumido o controle das operadoras que antes eram públicas (ver MACULAN e LEGEY, 1994).

No Brasil, muitos defendem a privatização do setor utilizando do argumento que os serviços de telecomunicações no país se deterioraram por *incompetência* do Estado em administrar o setor. Entretanto, a partir dos anos 80, além da interrupção do fluxo de recursos do exterior, sabemos que os instrumentos de política pública econômica utilizados, para conter o déficit público e combater a crise financeira do Estado sacrificaram as estatais e a privatização passou a ser vista como solução para estes dois problemas. Como já foi dito, a contenção dos reajustes das tarifas públicas, abaixo da variação dos preços, foi medida adotada no controle inflacionário e isto dificultou a manutenção do investimento, gerando impactos negativos sobre a gestão e crescimento do setor de telecomunicações em níveis adequados, e isto acabou por refletir na persistência da baixa densidade telefônica se comparada com os países centrais, ficando a meta de universalização dos serviços de telefonia básica longe de ser alcançada. Embora não discordemos que o processo de privatização carrega em si alguns determinantes econômicos, não podemos desconsiderar o peso dos determinantes

---

<sup>17</sup> Embora a implantação de um órgão regulador (ANATEL) antes da privatização do setor seja por muitos considerado um avanço, não podemos negar a importância de se estar avaliando a eficiência do mesmo no que se refere ao seu papel de regulador e fiscalizador do sistema.

políticos que são, para nós, a chave deste processo. Quando, na mesma linha de DANTAS (1999), entendemos este processo de mudança no setor de telecomunicações como um *processo social e histórico*<sup>18</sup>, antes de ser apenas tecnológico, e quando o setor passa a ser considerado estratégico na transição de um regime de acumulação capitalista, identificado como fordismo, passando a ser considerado como fronteira de expansão do capital, o capital privado busca o domínio do setor através da aplicação do receituário neoliberal.

É evidente que todo o processo de transformação no setor de telecomunicações a nível mundial, nos anos 80, não poderia deixar de afetar o Brasil e a TELEBRÁS. Assim, é dentro de um contexto de mudanças políticas recentes, juntamente com as transformações em curso no mercado internacional, é que se implanta um processo de reformulação em todo o sistema TELEBRÁS. Embora exista um certo consenso de que a modernização dos serviços ofertados pelo setor de telecomunicações seja uma tarefa estratégica e urgente, o mesmo não existe quanto à forma em que se dá o processo de reestruturação do setor, quando segue a regra da privatização. O que estamos assistindo é a implantação de um modelo, no qual o Estado abre mão de arbitrar diretamente no desenvolvimento deste setor, considerado estratégico para o desenvolvimento das economias. Portanto, é inegável que num país onde a universalização dos serviços de telefonia básica ainda é um problema longe de ser superado, o governo cumpre papel decisivo na orientação e coordenação deste processo de reestruturação do setor.

De acordo com MACULAN e LEGEY (1994), podemos observar que a forma e a velocidade com que o processo de reestruturação desencadeia, além de estarem associadas às características históricas e às especificidades de cada país, também fazem parte de um processo mais geral de implementação de políticas neoliberais, dentro de um contexto de *mundialização do capital*. Afirmam ainda que a capacidade de responder às mudanças tecnológicas, ao novo padrão de demanda e às transformações do ambiente competitivo, parecem constituir fator determinante para garantir o domínio de cada país sobre o seu próprio sistema de telecomunicações. Para as autoras,

os serviços públicos de telecomunicações não são apenas sistemas técnicos, mas também sociais, políticos e econômicos, o que explica as diferentes formas com que

---

<sup>18</sup> Aqui o autor recorre ao arcabouço teórico marxiano.

cada país responde aos novos desafios impostos pela transformação do setor (MACULAN e LEGY,1994:143).

Seguindo a mesma argumentação, e segundo COUTINHO (1995), podemos observar que este processo em curso se apresenta de forma específica em cada nação e portanto, não determina trajetória única nem resulta em um modelo *ótimo* de regulação ou de exploração. Há uma diversidade de experiências bem sucedidas e outras não, e o fato de termos exemplos bem sucedidos sob o domínio do Estado (França) ou sob hegemonia do setor privado (EUA), deixam claro que não existe uma via competitiva única. Porém, discordamos do autor quando afirma que “o bom desempenho parece não estar ligado a propriedade mas ao desempenho da gestão” (COUTINHO, 1995: 13). No nosso entendimento, quando os serviços de telecomunicações são retirados do ambiente social e transformados numa mercadoria de venda, ou seja numa *commodity*, cada vez mais dependente de quem pode pagar por ele, e sendo produzido para obter lucro, faz diferença quem seja o responsável por ofertar o serviço, principalmente num país em desenvolvimento, onde a universalização dos serviços básicos de telecomunicações está longe de ser atingida.

Podemos então concluir que o fato da informação, nas últimas décadas, ter se tornado um produto comercial/de venda, uma *commodity*, e passar a atrair investimentos privados, desenvolvendo atividades voltadas para a obtenção de lucro, contribuiu de forma determinante para o processo de crescente privatização do setor de telecomunicações. Segundo Herbet Schiler, professor de comunicação na Universidade da Califórnia, (LEIA E FIQUE SABENDO, 1998), uma vez que a informação tornou-se alguma coisa vendável, as instituições públicas que normalmente a produziam, preservavam e disseminavam, como as universidades, as bibliotecas e o próprio governo, são forçadas à privatização ou a perderem as suas funções no processamento da informação. Para ele, a apropriação privada da propriedade pública tornou-se um padrão geral e vem sendo aplicada em todo setor gerador de informação.

Assim, podemos constatar que todo este movimento de privatização além de estar vinculado a um processo mais geral de *mundialização do capital* e de disseminação de uma concepção neoliberal, também decorre das necessidades do mercado que não mais considera o serviço de telecomunicações como um bem público, mas como ferramenta da concorrência, induzindo às inovações e pressionando a favor da desregulamentação do setor.

O processo de privatizações, mais especificamente no setor de telecomunicações, começa na Inglaterra com o segundo governo de Margaret Thatcher, em 1984, quando é aprovado o projeto integral de privatização da empresa estatal inglesa de telefonia – British Telecom. Já a segunda grande privatização, foi a da Companhia Japonesa de Telecomunicações (empresa estatal), em 1985, no mesmo ano que se dá a privatização dos sistemas de telecomunicações da Nova Zelândia (ver CROSSETTI, 1995).

Assim, muitos autores vão afirmar que de certa forma, os anos de 1984 e 1985 marcaram, do ponto de vista da economia mundial, o período em que essa linha de privatização, mais especificamente no setor de telecomunicações, avança de forma sistemática. Na perspectiva de MACULAN e LEGEY, “em 1990, 53% das instalações telefônicas do mundo eram propriedade de operadoras públicas. Há previsões de que até o final deste milênio, 73% das instalações serão de propriedade privada” (MACULAN e LEGEY, 1996: 78).

Os países periféricos, seguindo a mesma tendência das economias centrais, como é o caso da Espanha, o Chile, o México, a Argentina, e mais recente o Brasil, partem também para a privatização como alternativa para promover as transformações necessárias no setor. Segundo a FENATTEL, *“a tendência é de privatização dos serviços de telecomunicações no mundo inteiro. Uma privatização que beneficia uns cinco ou seis grandes grupos americanos, japoneses e europeus”* (FENATTEL, 1992: 33).

Este processo de reestruturação no setor de telecomunicações é ainda muito recente, e isto tem dificultado uma avaliação imediata de todos os seus impactos. Porém, de acordo com a FENATTEL (1992), existem várias análises sobre algumas consequências da privatização em muitos países, como por exemplo na Inglaterra, no Japão e em outros da América Latina, e as mesmas parecem ser bastante destrutivas para o conjunto dos trabalhadores. Afirma que a privatização se dá num contexto de mudança tecnológica que se faz acompanhar de desemprego (dos 230.000 telefônicos ingleses foram efetivadas, no primeiro momento, 30.000 demissões); de crescimento das horas extraordinárias de trabalho para quem fica empregado (a Inglaterra também é exemplo de aumento das horas-extras); fim das conquistas sociais; diminuição da segurança no trabalho; e de terceirização (no caso da Inglaterra, Nova Zelândia e Japão, significa até “estrangeirização”, ou seja, uma terceirização com trabalhadores de países estrangeiros). Com relação a perda de postos de trabalho, “não estou falando só da

varredeira, do segurança, ou do rapazinho do café. Estou também falando de equipes externas que produzem projetos para a empresa, ou seja, da própria mão-de-obra qualificada” (FENATTEL, 1992: 36).

Na perspectiva de DORES (1999), a reestruturação produtiva no setor tem acelerado o declínio dos postos de trabalho, ou seja, do emprego, porque as operadoras têm focado sua atenção no controle de custos, na busca de maior produtividade e também na necessidade de competitividade corporativa. Afirma que embora exista uma geração de empregos nas atividades não tradicionais do setor, como a oferta dos novos serviços denominados *serviços de valor adicionado*, como por exemplo a internet, telefonia celular e as redes corporativas, “não foram suficientes para compensar as perdas do setor público” (DORES, 1999: 217). Para a autora, também a alta tecnologia utilizada no setor fez com que ele passasse a ser caracterizado por uma grande proporção de empregos de nível superior<sup>19</sup>. Por outro lado, de acordo com DANTAS, “os trabalhadores que permaneceram nas empresas, sofrem com a crescente precarização das relações de trabalho e aumento de carga de trabalho ocasionado pelo excesso de demissões em vários setores das operadoras” (DANTAS, 1999: 76).

Embora no Brasil, ao longo dos anos 80, tenhamos assistido uma atrofia progressiva da capacidade do Estado de investir e implementar políticas, decorrente do esgotamento do padrão de financiamento que atingiu o Sistema Público Estatal - SPE em geral, com reflexos no sistema TELEBRÁS em particular, é com o governo Collor, que o discurso de “modernização” elege o processo de privatização e reforma administrativa como políticas prioritárias para as empresas estatais, dentro de uma lógica neoliberal de desmonte do Estado. Embora, seja no início dos anos 90, durante o governo Collor, que o projeto de desregulamentação e privatização do setor começa a ganhar relevância, é somente em fevereiro de 95, já no governo FHC, que o governo apresenta ao congresso uma proposta de quebra de monopólio das telecomunicações, com conseqüente mudança na constituição de 1988. Neste período, a proposta de desregulamentação dos monopólios protegidos pela Constituição, além das telecomunicações, incluía também o petróleo, navegação de cabotagem, gás canalizado e outros, obtendo aprovação pelo congresso no mesmo ano. ¶

---

<sup>19</sup> A TELEBRÁS, antes da privatização, contava com um quadro funcional que tinha como perfil 11,6% de nível básico, 30,9% de nível médio e 57,5 % de nível superior. (DORES, 1999: 222)



Porém, o que se verifica é que o processo de reestruturação do setor de telecomunicações ocorre somente no final da década de 90, se distinguindo dos demais continentes pelo caráter “tardio” das mudanças, e também pela situação inversa dos demais países da América Latina, onde nestes o dinamismo do setor parece ocorrer após o processo de privatização. | Aqui, primeiramente se priorizou uma série de reformulações para acelerar a modernização, investindo antes da privatização, para depois definir um modelo próprio de reestruturação que, infelizmente, incluía também o modelo privatizante (ver BIONDI, 1999). Além disso, e embora o Brasil seja um dos últimos países a privatizar o setor, continuamos a estar longe de alcançar os índices dos países centrais em universalização dos serviços básicos de telefonia, ou seja, definimos por manter uma característica diferente de muitos países, onde a privatização aconteceu após a conquista da universalização destes serviços (ver CROSSETTI, 1995).

| O projeto do governo de modernização do setor, antes da privatização, incluía medidas como: 1- recomposição tarifária; 2- Plano de Metas para o setor denominado de Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - PASTE; 3- *Lei Mínima* de n.º 9.295 de 19 de julho de 1997, que incluía medidas destinadas a viabilizar legalmente a introdução do setor privado na telefonia celular e também nos segmentos de transmissão por satélite e de serviços de valor adicionado, isto é, abertura do mercado para os segmentos de maior atratividade para o setor privado; 4- Lei Geral das Telecomunicações - LGT, publicada em julho de 1997, contendo várias medidas da reforma, dentre elas a criação do órgão regulador denominado de Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, a reorganização da TELEBRÁS para posterior privatização, e criação de um quadro regulatório capaz de atrair o capital privado para as telecomunicações (ver WOHLERS, 1997). | Segundo DANTAS (1999), a grande modificação feita pela LGT foi a de determinar a total retirada do Estado das atividades de operação, passando a ter apenas o papel, através da ANATEL, de regulador e fiscalizador do setor. |

A reorganização do Sistema TELEBRÁS, para posterior privatização, foi feita através da divisão territorial dos mercados (com exceção das áreas que não faziam parte do sistema TELEBRÁS) em três regiões para a telefonia fixa e uma região para a telefonia de longa distância, conforme citado abaixo:

Região	Área Geográfica correspondente
I	Região Sudeste e Nordeste e Estados do Pará, Amapá, Amazonas e Roraima
II	Distrito Federal e Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre
III	Estado de São Paulo
IV	Nacional (longa distância)

Fonte: DORES,1999:221

Foi então no ano de 1998, com a privatização das empresas do Sistema TELEBRÁS, conduzida inicialmente pelo então Ministro das Comunicações Sérgio Motta, que o país assiste ao processo de fim do regime de monopólio público estatal das telecomunicações com a sua transferência para a esfera dos negócios privados. Segundo DANTAS, “ao final do leilão de 29 de julho de 1998, notamos que o controle da maioria da *holding* passou para as mãos dos mesmos operadores europeus e norte-americanos que já controlam as telecomunicações em outros países do Continente” (DANTAS,1999:58).

De acordo com MACULAN e LEGEY (1996), a privatização tem justificativas e objetivos bastante diferentes de um país para outro. Pode ter origem em uma política de natureza essencialmente orçamentária, que visa diminuir o déficit público (Grã-Bretanha). Pode ser uma resposta à necessidade de encontrar soluções rápidas para ampliar a oferta de serviços e modernizar a infra-estrutura (América Latina, Europa Oriental e Países Asiáticos). Como também pode buscar dinamizar uma estrutura pública excessivamente rígida, marcada por fortes distorções funcionais (Grã-Bretanha e Alemanha). Porém, como já afirmamos anteriormente, principalmente nos países em desenvolvimento, mesmo considerando as dificuldades por parte do Estado de promover as mudanças necessárias no setor, a origem maior deste processo está vinculado aos ajustes impostos pela política neoliberal e conseqüentemente pelo Consenso de Washington às economias periféricas.

De acordo com BRANDÃO (1996), a infra-estrutura de teleinformática poderia cumprir um papel importante na retomada do desenvolvimento, na integração regional e social e na inserção menos vulnerável do Brasil na ordem mundial. Assim, embora concordemos com aqueles que afirmam que a capacidade de responder de modo efetivo às mudanças tecnológicas, ao novo padrão de demandas e às transformações no ambiente competitivo é fator determinante para o domínio de cada país sobre o seu próprio sistema de telecomunicações, e que o atraso no nosso sistema interno de

telecomunicações estava nos deixando vulnerável, não podemos deixar de questionar a forma como foi feita a privatização aqui no país.

De acordo com BIONDI (1999), antes de vender as empresa telefônicas o governo investiu 21 bilhões de reais no setor em dois anos e meio e, posteriormente, vendeu tudo por 22,2 bilhões de reais, mas recebendo apenas uma entrada de 8,8 bilhões de reais<sup>20</sup>. Segundo o autor, o governo afirmava que a venda das estatais serviria para atrair dólares, reduzindo a dívida do Brasil e salvando o Real. Porém, de acordo com o autor, verificamos que aconteceu ao contrário, isto é, o governo “engoliu” dívidas de todos os tipos das estatais vendidas, aumentando a dívida interna; por outro lado, temos que as empresas brasileiras ou multinacionais que compararam a operadora não usaram capital próprio, mas tomaram empréstimo lá fora aumentando a dívida externa. Para ele, embora o impulso da privatização e do neoliberalismo tenha seu ponto de partida na Inglaterra, neste país a política foi diferente da do governo FHC, dado que a privatização inglesa não representou a doação de empresas estatais à preços baixos e a poucos grupos empresariais. Ao contrário, pulverizou as ações, tornando o maior número de cidadãos ingleses donos das ações (ver BIONDI, 1999).

Diante disso, concordamos com WOHLERS quando afirma que “a mudança do modelo histórico não são apenas de ordem tecnológica, e que há uma interação entre vários fatores, que incluem além de vários outros, o projeto político do governo e a inserção internacional de cada país” (WOHLERS 1997: 140). Por outro lado, ao contrário do que muitos afirmam, “nos países desenvolvidos, o processo de reestruturação e liberalização, na área de telecomunicações, fizeram-se acompanhar de uma intensificação da regulação pública e não pelo minimalismo do Estado” (DANDELLOT, 1993: 9 apud WOHLERS, 1995: 8). Assim, embora o processo de privatização não seja aqui o nosso objeto de estudo, é importante registrar a nossa preocupação com este processo quando “a lógica das operadoras é privilegiar os mercados mais dinâmicos e rentáveis, relegando o interesse público” (WOHLERS, 1997: 67).

---

<sup>20</sup> “E, quando as teles afinal foram vendidas por 22,2 bilhões de reais, os meios de comunicação trombetaram o tempo todo que o governo usaria aquela “dinheirama” para reduzir a dívida (...) Continuavam a esconder que, na verdade, o governo só receberia 40% desse valor – 8,8 bilhões de reais. (De fato receberia menos ainda, considerando-se que o governo financiaria, por meio do BNDES, 50% da entrada, quando o comprador fosse uma empresa nacional, mesmo que ela fosse apenas participante de um consórcio)”. (BIONDI, 1999: 11)

Finalmente, é diante das profundas transformações vividas pelo setor de telecomunicações, ditadas basicamente pela *mundialização do capital*, aliado a um intenso desenvolvimento tecnológico, contribuindo para a utilização do mesmo como vantagem competitiva pelas economias; e também diante deste cenário de modificação no Sistema Nacional de Telecomunicações e conseqüente aumento da competição no setor no interior do país, após a privatização, é que tentaremos no próximo capítulo, apreender este processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC. Neste sentido, o nosso propósito é de, através dos dados coletados, explicitar os eixos fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa de adequação ao contexto de mudanças no setor em nível interno e externo, e também verificar, de forma concreta, os impactos do processo de reestruturação, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho, e como a empresa busca integrar os trabalhadores à sua lógica. Nossa hipótese é que o processo de reestruturação, também na empresa CTBC, tem impactos negativos sobre o mercado de trabalho e que os ganhos advindos do processo de reestruturação são acompanhados de redução da força de trabalho na empresa e precarização das condições de trabalho via terceirização; aumento da intensidade do trabalho via desempenho de várias funções dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência); alteração nas características de capacitação para ocupar os postos de trabalho; e aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere à manutenção do emprego. Neste sentido, o nosso desafio no Capítulo III é verificar, através de uma análise da empresa, a ocorrência da nossa hipótese.

## CAPÍTULO III

### O processo de Reestruturação Produtiva na Empresa CTBC e os seus Impactos sobre o Mercado de Trabalho

#### A empresa CTBC Telecom

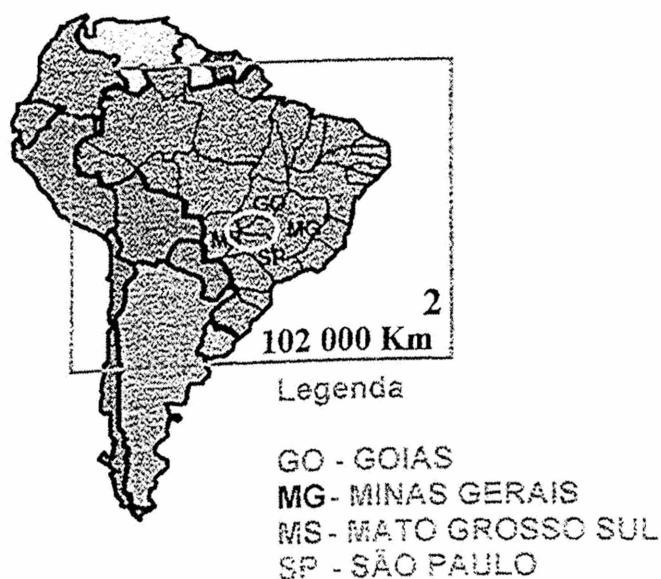
Diante de um contexto de grandes transformações no setor de telecomunicações em escala mundial; diante da mudança interna no sistema de telecomunicações adotada no país, permitindo com que a empresa CTBC deixasse de ser a única empresa privada no setor; e considerando a realidade das transformações tecnológicas e organizacionais, vinculadas ao processo de reestruturação produtiva, é que pretendemos tomar a empresa CTBC como objeto concreto de estudo. Assim, o propósito neste capítulo é, através dos dados coletados, explicitar os eixos fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa frente a todas estas transformações, verificando os impactos desta estratégia no mercado de trabalho, na tentativa de saber como a reestruturação produtiva, enquanto *ofensiva do capital* no mundo da produção é, de um lado, expressão concreta das mudanças no mundo do trabalho e, de outro (de forma complementar), determina estas mudanças.

Os serviços de Telecomunicações na cidade de Uberlândia e em mais de trezentas localidades situadas na região do Brasil Central, diferentemente da maioria dos municípios atendidos pelo Sistema TELEBRÁS, são realizados pela Companhia Telefônica do Brasil Central – CTBC que até a privatização do Sistema TELEBRÁS,

era a única empresa privada a atuar nesta área através de concessão do Poder Executivo<sup>21</sup>.

A Companhia de Telefones do Brasil Central – CTBC foi constituída pelo Sr. Alexandrino Garcia e fundada em 15 de fevereiro de 1954, através da aquisição do patrimônio da Companhia Telefônica Teixeira e posterior incorporação de outras Companhias Telefônicas da região de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. Cabe lembrar que embora, neste período, a CTBC fosse uma empresa privada, estava subordinada as normas e regulamentos do Ministério das Comunicações (ver TELECO,nº 114).

**FIGURA 01**  
Área de Abrangência da CTBC Telecom



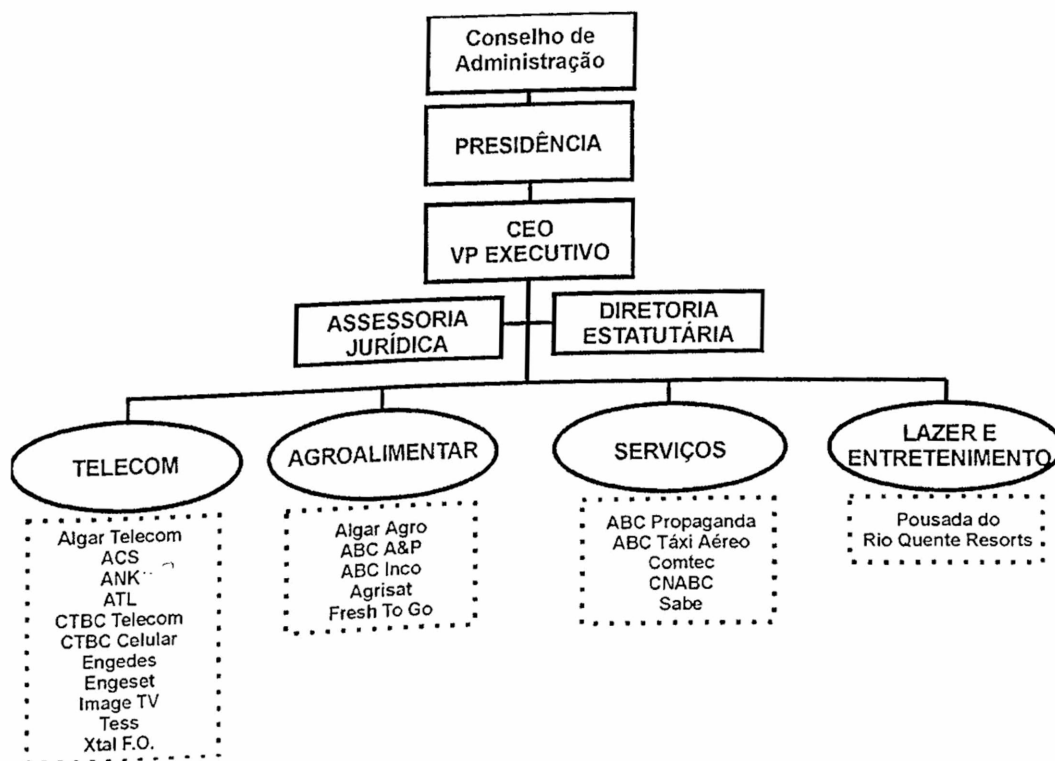
Fonte: MANUAL DA QUALIDADE - CTBC Telecom,28/08/98:4

A empresa CTBC Telecom, até setembro de 1999, pertencia à *sub-holding* Lightel, que por sua vez pertencia à *holding* ALGAR. Atualmente, com a extinção da *sub-holding* Lightel, a empresa passa a estar vinculada diretamente ao Grupo ALGAR, através da área de Tecnologia da Informação – ALGAR Telecom. A *holding* ALGAR reúne hoje mais de 20 empresas em diferenciados ramos de atividade, como Telecomunicações, Eletrônica e Informática, Agroindústria, Construção Civil, Veículos e Aeronaves, Editoração e Publicidade, Hotelaria e Turismo, agrupadas em quatro áreas,

<sup>21</sup> Em 1997, com a aprovação da Lei Geral das Telecomunicações, criação da Agência Nacional de Telecomunicações e início da exploração do Serviço Móvel Celular por empresas privadas, a

conforme organograma abaixo. Com um patrimônio líquido consolidado de aproximadamente 314 milhões de reais (RELATÓRIO ANUAL DA ALGAR, 1998), no final de 1999 o Grupo tinha um quadro de 5.729 empregados que atualmente são denominados de “associados”.

**FIGURA 02**  
Organograma dos negócios do Grupo ALGAR



Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA ALGAR, 1998:51

[A empresa CTBC Telecom tem sede administrativa em Uberlândia<sup>22</sup>, Minas Gerais, e atua numa área de aproximadamente 102.000 Km<sup>2</sup>, situada na região do Brasil Central, englobando um total de 304 localidades<sup>23</sup>, numa região pertencente aos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. Esta área é caracterizada por uma população estimada de 2.516.262 habitantes em 1998, cuja base

CTBC deixa de ser a única empresa privada do país.

<sup>22</sup> Em 25 de novembro de 1998, a empresa CTBC Telecom inaugurou a sua nova sede administrativa situada na Av. Afonso Pena, 3958 e lançou a pedra fundamental do prédio da administrativa situada na Av. Afonso Pena, 3958 e lançou a pedra fundamental do prédio da Algar CALL Center Service – ACS (a CTBC Telecom passaria então a ser provedora deste novo serviços de telecomunicações). (Ver TELECO, nº 162, 1998).

<sup>23</sup> No ano de 1998, do total de 304 localidades atendidas pela empresa CTBC, 87 são municípios, 49 são distritos e 168 são povoados. Ainda, dentro deste total de 304 localidades

econômica é a agropecuária, embora o comércio e a agroindústria tenham marcante presença.

**FIGURA 03**  
Mapa de Atuação da CTBC Telecom



Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Telecom, 1995:7

No atendimento destas 304 localidades, com uma população estimada de 2,5 milhões de habitantes, a empresa encerrou o ano de 1998 com um total de 557.877 terminais (fixos e móveis) instalados (Gráficos I e II, abaixo), apresentando uma densidade média de 21,91 terminais instalados por 100 habitantes (Gráfico III), um dos maiores índices do Brasil (ver TELECO, nº 162, 1998). Por outro lado, constatamos que neste ano a média nacional era de aproximadamente 10 terminais para cada 100 habitantes, ou seja, o atendimento da empresa neste período foi de 111,7% acima da média nacional. Do total de telefones instalados, 413.215 são telefones fixos (incluindo 10.070 de linhas de Discagem Direta a Ramal - DDR) e 144.662 são telefones celulares, conforme se verifica nos Gráficos I e II a seguir.

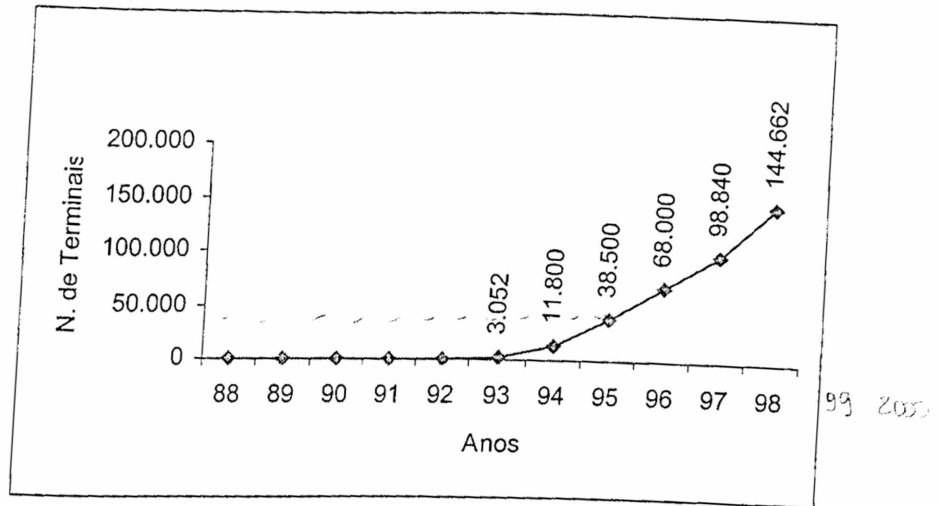
---

temos que, 252 se situam no Estado de Minas Gerais, 34 no Estado de São Paulo, 11 no Estado de Goiás e 7 no Estado do Mato Grosso do Sul (BIG/CTBC Telecom, dez/98).



### GRÁFICO I

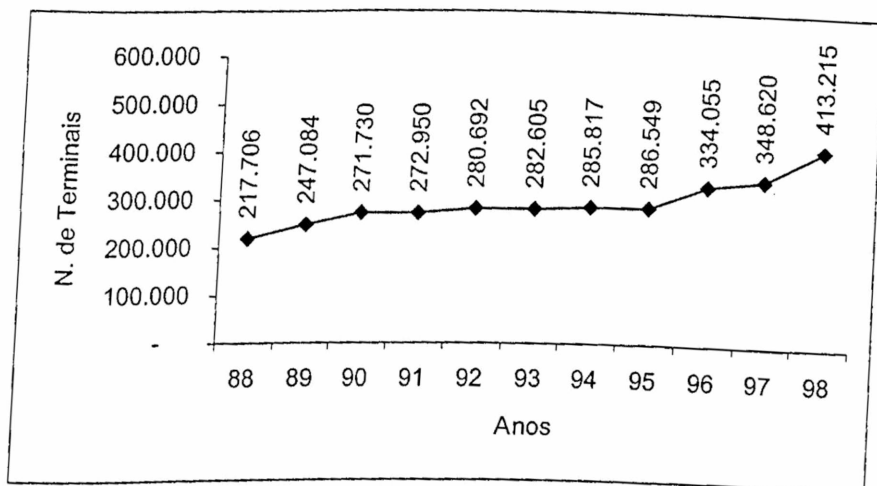
Evolução da Capacidade Instalada da Telefonia Celular – CTBC Telecom



Fonte: BIG/ CTBC Telecom, 1998

### GRÁFICO II

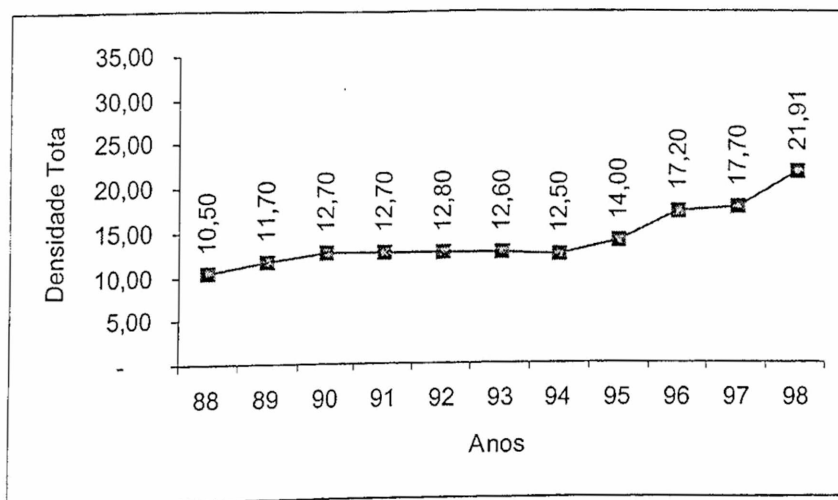
Evolução da Capacidade Instalada da Telefonia Fixa – CTBC Telecom



Fonte: BIG/CTBC Telecom,1998

### GRÁFICO III

Evolução da Densidade Total (Fixo e Celular) – CTBC Telecom (1)



(1) A Densidade representa o número de terminais (fixo e celular) por 100 habitantes  
Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1998

Ainda, de acordo com os Gráficos acima, podemos observar que ao longo dos dez últimos anos (88-98), período que se concentraram as maiores mudanças na empresa, embora estejamos longe de atingir a universalização dos serviços também na região, podemos observar um notável crescimento dos indicadores de serviços prestados. Enquanto a capacidade instalada<sup>24</sup> dos terminais convencionais (fixos) teve um crescimento de 89,80% entre 88-89, a capacidade instalada de terminais celulares teve um crescimento gritante, se comparado com os terminais fixos, dado que no período de 93-98 o crescimento observado foi de 4.639,91%. No que se refere a densidade total, embora muitos afirmem que a região conta com um dos mais altos índices de crescimento de densidade telefônica do país, passando de 10,50 em 1988 para 21,91 em 1998, significando 21,91 terminais para cada 100 habitantes, a empresa ainda continua longe de atingir a universalização dos serviços básicos em telefonia. Do nosso ponto de vista, isto fica agravado quando em meio a um processo de concorrência cada vez mais intenso, a prioridade parece não ser, também pela empresa, dos serviços básicos, mas daqueles considerados de ponta (serviços de multimídia por exemplo), haja visto o crescimento da telefonia celular em relação aos telefones fixos e públicos. É importante salientar que esta característica de atender ao grande usuário na prestação de

<sup>24</sup> A capacidade instalada é a capacidade de atendimento por parte da empresa em condição de prestadora de serviços de telefonia. Ou seja, a capacidade disponível de terminais total incluindo os terminais em serviço e aqueles que não estão instalados (reserva de terminais para serem instalados conforme demanda).

serviço, ou seja, dar maiores condições para uma maior valorização do capital, não é uma característica exclusiva da empresa CTBC, mas uma tendência mundial, conforme Tabelas III e IV demonstradas abaixo. Assim, segundo WOHLERS (1995), os dados abaixo demonstram então que além de vários países, considerados como referência de sucesso na liberalização, praticarem maiores preços nos serviços prestados, o processo de liberalização e desregulamentação tem penalizado os usuários locais em função dos aumentos das tarifas.

**TABELA III**

Tarifas Básicas: comparação (1993)

(US\$)

Países	Instalação	Assinatura	Tarifa Local	Interurbano
Reino Unido	255	143	0,231	0,54
Estados Unidos	5	29	0,162	0,70
Alemanha	41	185	0,144	1,24
México	525	112	0,137	
França	46	87	0,135	1,01
Argentina	894	114	0,095	1,14
Itália	146	73	0,093	0,93
Espanha	253	138	0,083	0,92
Brasil	1050	11	0,018	0,81

Fonte: Siemens, 1993 apud WOHLERS, 1995:17

**TABELA IV**

Evolução das Tarifas Locais/Interurbanas (jan.1985/jan.1993)

(1985=100)

Países	Tarifa Local		Tarifa Interurbana	
	1985	1993	1985	1993
Inglaterra	100	189	100	98
Estados Unidos (1)	100	160	100	90(2) 65(3)

(1) Dados referentes a 1984 e 1992

(2) Interurbanos intra-estaduais

(3) Interurbanos interestaduais

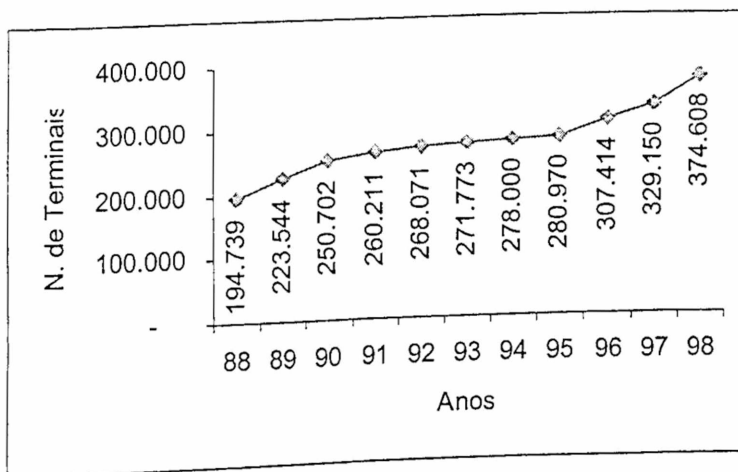
Fonte: Siemens, 1993 e Dandelot, 1993 apud WOHLERS, 1995:17

Quando observamos os Gráficos IV, V e VI abaixo, referentes a evolução da telefonia em serviço, temos que enquanto a telefonia convencional em serviço, no

mesmo período de 88-98, cresceu 92,36% e a telefonia pública em serviço cresceu 275,84%, o crescimento da telefonia celular em serviço, entre 92-98, foi de 29.543,48%, configurando um crescimento também significativamente maior.

#### GRÁFICO IV

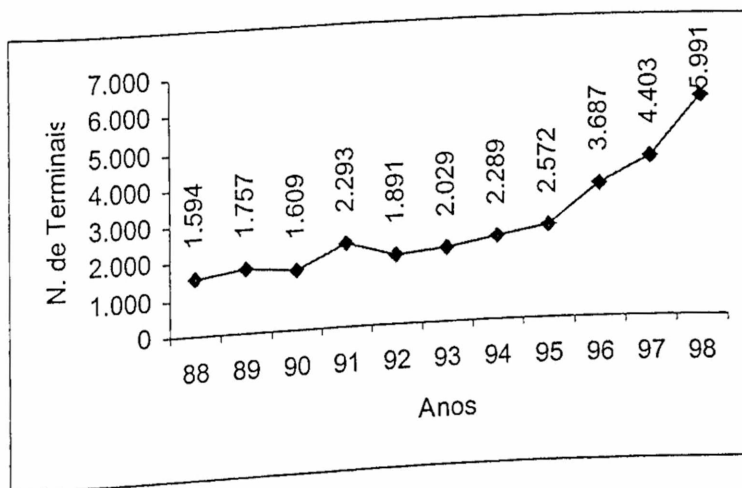
Evolução do Total de Terminais Fixos em Serviço – CTBC Telecom



Fonte: BIG/ CTBC Telecom, 1998.

#### GRÁFICO V

Evolução do Total de Terminais Públicos em Serviço (1) – CTBC Telecom

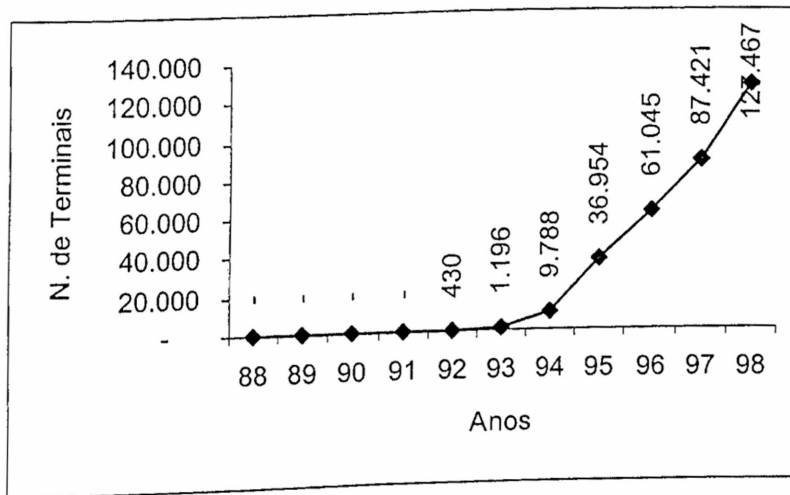


Fonte: BIG/ CTBC Telecom, 1998

(1) Inclui telefones públicos(TP's) em serviço DDD, local, semi público, Posto de serviço(PS), com cartão indutivo e comunitário.

## GRÁFICO VI

Evolução do Total de Terminais Celulares em Serviço – CTBC Telecom

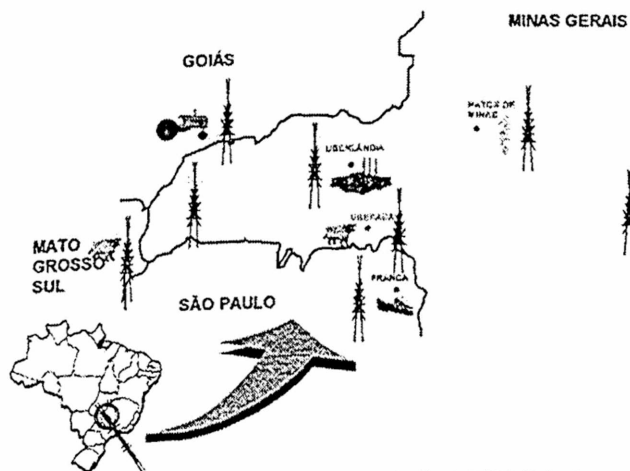


Fonte: BIG/ CTBC Telecom, 1998

Embora a empresa CTBC Telecom não atue em nenhuma capital, temos que na sua área de cobertura encontram-se os maiores atacadistas do país (Uberlândia), um dos maiores centros de pesquisa e rebanho de gado zebu (Uberaba) e, um dos maiores centros de produção de calçados do Brasil (Franca), onde os serviços vinculados à tecnologia da informação, prestados pela empresa, contribuem de forma substancial para a efetivação e crescimento dos negócios na região (ver MANUAL DA QUALIDADE, 28/08/98).

## FIGURA 04

Área de Atuação da CTBC Telecom



Fonte: MANUAL DA QUALIDADE, 28/08/98:5

Para o Presidente do Grupo ALGAR, Luiz Alberto Garcia, em entrevista dada a Revista RNT (dez/ 98), a empresa sempre foi um grande negócio, e é considerada o *esteio* para ampliação das atividades do Grupo, afirmando que: “como não podíamos expandir territorialmente, porque estávamos confinados pela lei, e como tínhamos um superávit em caixa, partimos para outras atividades”<sup>25</sup> (RNT,dez.98:8). Entretanto, quando está falando do presente fica preocupado, pois para ele, “quando uma empresa está dando lucro, a tendência é que todo o seu pessoal fique acomodado (...) a CTBC sempre deu lucro, mas acredito que pode dar muito mais do que dá hoje. Não falo de dar mais lucro simplesmente cobrando mais caro, aumentando os preços, mas sendo mais agressivo no mercado que temos para atender” (RNT, dez.98: 8). Defende então a privatização quando diz que “é necessário que haja competição na ponta da linha para que as pessoas sintam que realmente há competição”(RNT, dez.98: 8). Porém, no nosso entendimento, a defesa da privatização aqui não está ligada apenas a esta afirmação de que é necessário competição para que as pessoas do grupo não fiquem acomodadas, mas sim ao fato de ser esta a única via para a ampliação dos negócios do Grupo na área de telefonia no país. Assim, temos que de certa forma, a aparente tranquilidade no que se refere à concorrência, advinda da privatização, parece estar vinculada a uma trajetória de sucesso nos negócios. Podemos constatar, pela afirmação do Presidente do Grupo, que a empresa parece estar preparada para enfrentar a concorrência advinda do processo de privatização do sistema TELEBRÁS, quando se refere à empresa dizendo que “temos a vantagem de conhecer o mercado, as tendências (...) gostaria que a entrevista acontecesse daqui a 3 ou 5 anos porque, nesse prazo, vamos ter outra empresa CTBC Telecom, outro Grupo ALGAR. Talvez multiplicados por dois ou três; vamos conferir” (RNT, n.232 A, dez/98: 8).

Historicamente, conforme informações obtidas junto a empresa CTBC, a criação de empresas por parte do Grupo se dava de acordo com a necessidade de atender aos negócios, ou seja, para engordar o boi, criado nas fazendas do Grupo, partiu-se para a implantação de uma fábrica de ração. Para comercializar a carne, criaram-se as lojas de carne (Consórcios de Carnes ABC). Para transportar a carne, criou-se uma empresa de transportes, e assim por diante. Assim, o Grupo crescia com atividades variadas e bastante diversificadas. Em entrevista com um dos funcionários da CTBC, Paulo Cezar

<sup>25</sup> A partir de 1970 o crescimento territorial da empresa CTBC ficou impossibilitado diante da transferência para a União do monopólio do setor. (Ver PERFIL, nov/86)

Dias, especialista em Talentos Humanos, afirma que em todas as atividades do Grupo “a empresa CTBC sempre foi geradora de caixa e garantidora de receita, possibilitando a origem de outras empresas; e também pela sua condição financeira, sempre foi considerada o principal negócio do Grupo”. Entretanto, afirma que no final da década de 80, diante do cenário de crise enfrentado pela país, o Grupo ALGAR também enfrentou sérias dificuldades financeiras, com pouca capacidade de gerar receita. Daí, diante das dificuldades internas do Grupo; diante da necessidade de acompanhar as mudanças ocorridas no cenário internacional, no que se refere às inovações tecnológicas e organizacionais, oriundas do processo de reestruturação produtiva; e mais recentemente, diante de aumento da concorrência, no seu principal negócio (setor de telefonia), oriunda do processo de privatização, o Grupo foi levado a reestruturar suas empresas.

Assim, mais especificamente no final da década de 80, a mudança de postura e implantação de um processo de reestruturação nas empresas parece ter sido a solução encontrada pelo Grupo para o enfrentamento de todos estes problemas. Houve extinção e cisão de empresas conforme similaridade de negócios, levando a redução de um total de 54 empresas para 23. Atualmente, conforme organograma disposto no início deste capítulo, o Grupo passou a se concentrar em quatro áreas: Informática e Tecnologia, Agroalimentar, Serviços, Lazer e Entretenimento, tendo como foco principal a Tecnologia da Informação, onde se enquadra a empresa CTBC, que conseqüentemente passou também por um intenso processo de reestruturação.

### **O Processo de Reestruturação Produtiva na CTBC Telecom**

A permanência das empresas em um mercado mundializado tem exigido cada vez mais competência, conhecimento, informação e domínio da tecnologia. Assim, as estratégias, as estruturas, os processos e o comportamento empresarial estão tendo que se adaptar ao novo cenário. As áreas de serviços tradicionalmente envolvidas com a informação – Telecomunicações, Informática e, de forma cada vez mais intensa o Entretenimento – estão num processo de franca mutação no que se refere a evolução tecnológica de seus produtos e serviços, como também a própria estrutura de seus negócios. Exemplo é a TV a cabo que antes precisava de rede de telecomunicações, e

que agora usa sua própria rede de cabos coaxiais. Outro exemplo é que hoje, junto aos sinais de voz trafegam dados, imagens, etc, em razão de uma série de inovações como: digitalização da rede, comunicação por fibras ópticas, otimização de frequência de microondas, telefonia celular, digitalização das centrais telefônicas e outros.

Com o processo de *mundialização do capital* podemos observar o surgimento de um amplo mercado consumidor, mais exigente e, conseqüentemente, com maior amplitude de opções e requerimentos de consumo. Somado a isto, temos o surgimento de novas oportunidades de negócios com a possibilidade de ofertar uma enorme gama de novos serviços e produtos, e também uma concorrência cada vez mais acirrada, impondo às empresas operadoras atitudes mais agressivas. Se por um lado, essa expansão oferece maiores oportunidades, ou seja, novas frentes de valorização do capital, não podemos desconsiderar os desafios a serem enfrentados pelas empresas nestes novos mercados. A nova realidade tem demandado das organizações uma maior competitividade, tendo como pressuposto qualidade e baixo custo dos produtos oferecidos.

A empresa CTBC, por mais de 40 anos, atuou como única empresa privada no setor, e isto de certa forma, parece ter contribuído para o bom desempenho da empresa e também do Grupo. Porém, o que assistimos atualmente é que o novo contexto de transformações, ocorrendo a nível mundial, decorrentes do processo de reestruturação produtiva, implicando em mudanças na estrutura produtiva pela introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, e mais recentemente, o novo padrão de competição advindo do processo de privatização, tem levado também as empresas do setor, mais especificamente a CTBC, a definir novas estratégias de negócios, na tentativa de se adaptarem a este novo cenário.

As mudanças tecnológicas em ritmo cada vez mais intenso (aumento da capacidade de transmissão, digitalização do sistema, telefonia celular, difusão de equipamentos periféricos com funções inteligentes, etc.), são fatores que mudam a condição de oferta do setor, pressionando as empresas a ofertarem novos serviços. Por outro lado, a medida que os mercados se tornam cada vez mais globalizados, os grandes usuários passam a exigir soluções mais integradas, facilitando o fluxo das informações entre as unidades dispersas geograficamente. Assim, as empresas operadoras de serviço de telecomunicações são submetidas a pressões destes usuários "infointensivos" para se adequarem a uma demanda cada vez mais específica e diferenciada. Também a mudança no ambiente competitivo das operadoras, é outro fator que vai interferir na



estrutura do setor, dado que este muda com a entrada de novas firmas originárias de outras atividades, tais como empresas de energia elétrica, construtoras, etc. e de grandes usuários de serviços através de parcerias e associações.

O satisfatório desempenho da economia mundial na década de 80 contrastou com o agravamento das condições internas no nosso país. Várias adversidades atingiram a economia brasileira, como por exemplo a elevação do patamar de juros internacionais no início da década de 80; a redução dos programas de ajuda ao desenvolvimento; e a queda do dólar frente as moedas européias e asiáticas, implicando em mudança do fluxo de investimento. Além disso, esta década foi marcada por um forte recrudescimento da inflação, fazendo com que tudo isso contribuísse para que o Brasil, na década de 80, registrasse um fraco crescimento real. Embora tivéssemos a aplicação de vários choques na economia, observamos que os mesmos não conseguiram atingir as causas estruturais da crise. Assim, os desequilíbrios levaram com que as finanças públicas se encontrassem seriamente comprometidas na transição da década de 80 para a década de 90.

Diante das dificuldades enfrentadas pelo país na década de 80, os anos 90 passaram então a exigir uma nova postura para o enfrentamento da crise por parte dos empresários. Assim, para se integrar na economia mundial os empresários teriam que ter a competência e disposição para a competitividade e enfrentar os desafios da globalização. Embora a empresa afirme que isto tenha levado os empresários locais não ficarem na dependência de “favores” do governo, ao contrário, nos parece que esta situação contribuiu sim para aumentar mais o clientelismo, dado que o que se assiste é a queda do subsídios e não dos favores, criando uma relação menos transparente.

\* [A adaptação das empresas aos novos tempos levou a mudança de estratégias, estruturas, processos e comportamentos empresariais na tentativa de se adequar a este novo cenário, buscando uma nova forma de competência gerencial. As empresas passaram a adotar estratégias concorrenciais com diferenciação de produto, utilização de vantagens tecnológicas (diversificação de mercado),] conglomeração vertical e /ou horizontal, enfoque no cliente, marketing, capacitação gerencial, P&D, alianças estratégicas, e outros (ver WOHLERS, 1998).

Assim, temos que o contexto de mudanças externas, o panorama de grande instabilidade econômica, política e social no país, e também as condições financeiras do Grupo ALGAR, no final da década de 80, contribuíram para que o Grupo iniciasse um amplo processo de reestruturação no interior das suas empresas. De acordo com

SIMONINI (1995), o combate à estrutura sindical também foi pré-condição para a implantação deste processo de reestruturação na empresa. Afirma que os “documentos do sindicato deixam transparecer que o desmonte das empresas do grupo ABC ALGAR procurou eliminar a resistência dos trabalhadores, principalmente o daqueles que se relacionavam diretamente com a telefonia” (SIMONINI,1995:97). Também segundo o presidente do Grupo ALGAR, Luiz Alberto Garcia, o processo de reestruturação nas empresas do Grupo, incluindo a terceirização de alguns serviços, foi agilizado com o objetivo de diminuir a *presença* do sindicato na empresa. Isto pode ser constatado pela própria fala do presidente do Grupo quando ele afirma que:

...o sindicato que vinha fazer pressão, fazer greve na porta da empresa. Qual era o público-alvo dele dentro da empresa? Era o pessoal mais humilde, o pessoal de serviços gerais, de um e dois salários mínimos(...)este pessoal é necessário e nós então terceirizamos todos esses serviços gerais e com isso a força do sindicato na porta da empresa diminuiu consideravelmente (...) A pressão do sindicato em cima da empresa que nos forçou a fazer essa terceirização mais rápido ainda (...)Dentro desse setor sindical, hoje nós fortalecemos bastante todos os nossos colaboradores, os nossos funcionários, de modo que eles negociam com a empresa todos os reajustes, depois nós vamos até o sindicato só para homologar. Não com a presença de pessoas estranhas dentro da empresa, negociando para o funcionário. (ANDRADE,1993:145).

[De acordo com a empresa, este processo de reestruturação no Grupo se iniciou no final de 1988, com maior ênfase em 1989, com a instauração de um processo de maior profissionalização da administração em todos os níveis, como sendo uma das formas encontradas para garantir a continuidade de crescimento das empresas e a rentabilidade das operações.] A mudança começou pelo resgate da própria história do Grupo e com uma homenagem ao seu fundador Alexandrino Garcia, trocando o nome do *Grupo ABC* para *Grupo ABC ALGAR*, e posteriormente apenas para *Grupo ALGAR*. Neste processo, o engenheiro Luiz Alberto Garcia assume a presidência do Grupo, juntamente com o seu vice-presidente Mário Grossi<sup>26</sup>, e na visão da empresa isto determinou uma nova postura empresarial em sintonia com as grandes mudanças. O caminho da profissionalização foi adotado em substituição a um perfil predominantemente familiar até então existente. As atividades afins foram concentradas em uma mesma empresa, e estas, agrupadas em quatro grandes áreas de atuação:

<sup>26</sup> Profissional de origem italiana e com uma vasta experiência no exercício de posições estratégicas em corporações internacionais. Foi convidado pelo presidente do Grupo para

Telecomunicações; Informática e Tecnologia; Agroindústria e Agropecuária; Indústria, Comércio e Serviços<sup>27</sup>. As decisões foram descentralizadas, passando as unidades a operar em regime de competência. O controle das empresas passou a ser integrado, com acompanhamento orçamentário trimestral. As empresas ficaram ligadas num sistema de rede à holding ABC ALGAR S/A Empreendimentos e Participações, submetida ao controle acionário da ABC Árvore S/A, empresa que reúne os membros da família Garcia. Conforme afirmação de seus dirigentes, no final de 1999, o grupo empregava 5.729 pessoas diretamente, porém a sua área de influência é bem maior devido às centenas de empresas prestadoras de serviço que surgiram após a reformulação administrativa iniciada em 1989, que levou à concentração das atividades (focalização no negócio). Afirmam ainda, que muitas destas empresas satélites são hoje propriedades de ex-empregados que de uma forma ou de outra, continuam se relacionando com o grupo<sup>28</sup>.

As quatro áreas de atuação definidas pelo Grupo, neste período, passaram a estar estruturadas da seguinte forma:

1 - No setor de telecomunicações como concessionária de serviços públicos de telefonia através da empresa CTBC;

2 - No setor de Informática e Tecnologia, atuando no mercado de eletrônica profissional e de telecomunicações, de informática e de simuladores e aviônica, através das empresa ABC Teleinformática, ABC Bull, ABC Dados Informática, ABC Xtal, ABC Sistemas Eletrônicos, ABC EMEP e ABC ENGESET;

3 - Agroindústria e Agropecuária, atuando através das empresas ABC INCO, ABC A&P, ABC Armazéns Gerais, ABC Norte, ABC Tropical, e finalmente;

4 - Setor de Indústria, Comércio e Serviços, atuando nas áreas de construção civil, veículos e peças, aviação, editoração, publicidade, seguros, hotelaria e turismo, através das empresas ABC Irmãos Garcia, ABC Garinco, ABC Maísa, ABC Intermáquinas, ABC Automag, ABC Táxi Aéreo, Consórcio Nacional ABC, Gráfica

---

assumir "com plenos poderes" o cargo de vice-presidente do Grupo e de certa forma responsável pela implantação de todo o processo de reestruturação nas empresas do Grupo.

<sup>27</sup> Com a extinção e junção de áreas afins esta estrutura foi posteriormente modificada e atualmente funciona conforme organograma exposto no início deste capítulo.

<sup>28</sup> Embora na nossa pesquisa de campo não tenha sido possível quantificar esta informação, podemos afirmar, de acordo com entrevistas com ex-empregados da empresa, que viveram o processo de demissão neste período, que foi uma pequena minoria de demitidos que tiveram esta oportunidade.

Sabe, ABC Base, ABC Propaganda, ABC Oliveira, ABC Construtora, ABC Corretora, Pousada do Rio Quente, Valetur<sup>29</sup> (ver TELECO, nº 117, 1990).

Várias foram as estratégias adotadas pelo Grupo, e particularmente pela empresa CTBC, para enfrentar o novo cenário de mudanças, como por exemplo: a busca da qualidade total, a implantação de inovações tecnológicas e a adoção de um modelo de administração “participativa”<sup>30</sup>, como forma de se adequar às mudanças globais e poder atender à emergente “sociedade da informação”. Neste mesmo ano, além do processo de inovações tecnológicas, as empresas do Grupo passaram por um processo de mudança organizacional, com adoção de uma estrutura de rede denominada de *empresa-rede*, em substituição a uma estrutura piramidal existente. A partir desta nova estrutura as decisões, tanto no Grupo ALGAR como na empresa CTBC Telecom, foram descentralizadas e cada área passou a funcionar como uma micro empresa auto-gerenciada, chamadas de “Centro de Resultados (CR’s)”. Estes CR’s passaram a ter orçamentos próprios, objetivos a cumprir, autonomia integrada e administração participativa. O relacionamento entre um centro de resultado e outro passou a ser de cliente e fornecedor. Com esta estrutura do tipo rede, dirigentes da empresa afirmam que a cultura exigida dos trabalhadores foi de “comprometimento”, onde a “missão” e objetivos estratégicos da empresa passaram a ser definidos pela alta direção, constituindo a base de trabalho para os CR’s. Com a filosofia de “empresa rede”, os níveis hierárquicos foram reduzidos e o termo “chefe” foi abolido na empresa e substituído pelo de “coordenador de equipe”. Conforme avaliação dos dirigentes da empresa, esta forma de organização respondeu às necessidades de decisões rápidas para melhor atender às exigências do mercado, descentralizou os centros de decisões e permitiu que a *holding* pudesse ter as informações circulando em “tempo real” (ver EMPRESA REDE, 1996).

De acordo com Dilson Dalpiaz Dias (RNT, nº175, 1994), Diretor de Comunicação do Grupo, atualmente os componentes da competição global são o capital, a tecnologia, e a competência gerencial<sup>31</sup>. Sendo assim, a abertura do mercado, paralelamente à globalização da economia, tem colocado as empresa diante de um impasse. Ou se tornam competitivas ou estão fora do jogo. Neste sentido, afirma que é

---

<sup>29</sup> Esta estrutura foi modificada e atualmente está estruturada conforme Figura 02, no início deste capítulo.

<sup>30</sup> Busca-se o envolvimento dos trabalhadores com a lógica do capital. Sobre o participacionismo sindical (ver SOARES, 1998, DIAS, 1996 e GRACIOLLI, 1999).

<sup>31</sup> Aqui parece que se desconsidera a importância da categoria trabalho neste processo.

diante de todo este quadro que a CTBC Telecom tem tentado se ajustar. Para ele, o processo de reestruturação enfrentado pela empresa “tem como foco fazer com que a empresa seja ágil, primada pela qualidade total, dispor de uma estrutura enxuta e decisões descentralizadas. Na estrutura de “empresa rede” a empresa precisa definir claramente o seu negócio e a sua missão” (RNT, nº 175, 1994: 20).

De acordo com a Revista TELECO (nº117, 1990), o programa de reestruturação adotado pelo Grupo, e conseqüentemente na empresa CTBC, teve como principais medidas:

- planejamento estratégico da empresa holding;
- descentralização de decisões para as demais empresas que passaram a operar através de regime de competência e delegação de poderes;
- política evoluída de recursos humanos;
- introdução de um novo sistema de qualidade total das empresas;
- sistema de controle integrado, com acompanhamento orçamentário trimestral;
- utilização de empresas de auditoria externa de primeiro nível, para certificação de balanços das diferentes empresas e do consolidado do grupo;
- reestruturação administrativa objetivando maior transparência organizacional;
- concentração de atividades afins numa única empresa, reduzindo custos e otimizando resultados;
- eliminação de atividades não lucrativas. (TELECO, nº 117, 1990:17).

Estas medidas estão embasadas, na visão do Grupo, no que se refere às políticas e às filosofias que as empresas devem adotar para enfrentar os desafios dos anos 90. Esta visão se concentra em alguns pressupostos, conforme relação abaixo:

- produzir riqueza em um processo de inovação contínua, na busca constante da excelência. (Qualidade e Produtividade)
- motivar os integrantes da própria organização, através de uma participação ativa na vida da empresa, dos seus processos decisórios. (Participação)
- valorizar os talentos humanos, através de uma formação contínua, buscando o aumento do nível profissional e do grau de preparação de cada um, e colocando cada pessoa no lugar mais adequado às suas capacidades. (Formação Contínua)
- dar uma cultura e um modelo gerencial baseado na responsabilização a todos os níveis, aplicando os princípios da empresa-rede. (Descentralização e Desburocratização)
- substituir o conceito de hierarquia = poder, com o conceito de níveis de responsabilidade. (Responsabilização)
- oferecer aos integrantes da própria organização condições de trabalho apropriadas, sem distinção de sexo, religião, cor, buscando que cada um se sinta realizado no próprio trabalho. (Motivação). (TELECO, nº117, 1990:8).

Com o processo de *mundialização do capital* e com a presença mais ativa da concorrência internacional, tornou-se imprescindível, portanto, fornecer aos clientes do país serviços e produtos que acompanhem a qualidade e a competitividade daqueles oferecidos no exterior. E seguindo a tendência mundial, o que se observa é que os clientes tradicionais de telecomunicações necessitam cada vez mais de serviços integrados à informática. Assim, outra medida adotada pelo Grupo, já em 1996, foi agrupar as empresas da área de telecomunicações (CTBC), e da área de informática e tecnologia em um único setor chamado Tecnologia da Informação, originando uma nova estrutura organizacional<sup>32</sup> (ver Figura 02 no início deste capítulo). Conforme avaliação de dirigentes do Grupo, o agrupamento atendeu a *vocação natural* do Grupo no que se refere às áreas de telecomunicações e de informática, que se complementam na oferta de *solução global* de tecnologia da informação. Com esta decisão, os serviços passaram a ser oferecidos de forma integrada, seja na transmissão de sinais ou no gerenciamento e na aplicação de redes de dados.

O processo de evolução da teleinformática permitiu o surgimento de novas tecnologias e estas estão sendo capazes de provocar uma verdadeira revolução no dia-a-dia das pessoas. O impacto dessas novas tecnologias sobre a qualidade de vida, seja em casa ou no trabalho, parece contribuir para mudar o cotidiano das pessoas. Dentre estas novas tecnologias, podemos citar, como exemplo: o *video on demand* que permite que o usuário assista, via rede, o filme que desejar, no momento que lhe for mais conveniente, sendo considerado uma revolução no mundo do entretenimento; a *videoconferência* que é transmissão de som, imagem e dados à distância e em tempo real, se tornando cada dia uma necessidade crescente nas empresas, e até mesmo no cotidiano das pessoas, dado que além de economizar tempo economiza também recurso quando as empresas passam a poupar funcionários de viagens para realização de reuniões e encontros; o *PC-TV*, que é uma forma de receber sinal da TV no computador ou vice-versa, ou seja, a TV passa a ser um *personal computer* (PC) com acesso a internet, onde se pode telefonar e até mesmo realizar compras pela TV; o *geotraking*, que permite acompanhar uma frota de caminhão por sinais de satélites; e por fim, o *teletrabalho*, considerado a casa do futuro, sendo dotada de um escritório onde o *telework* dá expediente diariamente na sua própria residência, que por sua vez passa a possuir ambientes que sejam casa, escritório e espaço comunitário ao mesmo tempo (ver

---

<sup>32</sup> Com a implantação de uma nova estrutura, em setembro de 1996, houve mudança na razão social da empresa CTBC e esta passou a receber o nome de CTBC Telecom.

TELECO,nº141,1995). Várias novas tecnologias já estão sendo ofertadas pela CTBC, como por exemplo: net link – interliga duas empresa como, matriz com filial e cliente com fornecedor com segurança e rapidez; net link voz/dados – interligação de dois pontos para fins de transmissão de voz e dados; Digital Link – interliga o PABX do cliente à Central Pública de Telecomunicações por meio de link digital, permitindo a discagem direta a ramal; Lan Net – interligação da rede de computadores ou do computador a uma porta de saída para a internet, por meio de rede telefônica (SEMPRE COM VOCÊ, nº55,1998).

É com esta perspectiva de novos tempos, de grandes inovações tecnológicas e de uma demanda crescente por novos serviços, que a CTBC Telecom, dentro de um processo *de difusão da cultura de marketing, da qualidade e da excelência no atendimento ao cliente*, conforme afirma seus dirigentes, tem tentado acompanhar de perto os avanços da tecnologia, implantando sistemas modernos e de alta sofisticação. Afirmam, que além da telefonia convencional, a empresa investe na ampliação dos seus negócios, na tentativa de acompanhar as inovações produzidas no âmbito do setor de telecomunicações, buscando estar à frente da concorrência e atender a oferta destes serviços que estão vinculados a uma demanda cada vez mais diferenciada. Além da telefonia local, nacional e internacional, os produtos e serviços disponíveis através da CTBC procuram dar suporte aos negócios na região de sua abrangência.

Quando acompanhamos a trajetória da CTBC, ao longo dos anos de 1988-1998, podemos observar que em muitos casos, a empresa saiu na frente, tornando-se uma empresa de ponta, como por exemplo a implantação do serviço móvel celular em Franca e Uberaba, em junho de 1993, fazendo com que a cidade de Franca fosse a primeira cidade do Estado de São Paulo (se antecipando à Telesp), e a oitava do País, a ser beneficiada com a telefonia móvel celular (ver TELECO,nº129,1993). No segundo semestre de 1997, a empresa lança a tecnologia de Videoconferência, sistema através do qual as pessoas, individualmente ou em grupo, em locais geograficamente diferente, podem se comunicar, como se estivessem no mesmo local em tempo real. Também, em outubro de 1996, a empresa CTBC sai na frente e lança celular digital em Uberlândia, sendo considerada a segunda cidade do país a contar com essa tecnologia. O lançamento do serviço móvel celular, originou a empresa CTBC Celular, que até o mês de maio de 1998 ficou vinculada à CTBC Telecom. Com a cisão das duas empresas a partir desta

data<sup>33</sup>, as mesmas passaram a estar vinculadas à *sub-holding* Lightel<sup>34</sup>, que por sua vez estava vinculada ao Grupo ALGAR (ver RNT, nº232, dez/98).

Em março de 1998 a CTBC Telecom foi novamente considerada pioneira, quando foi a primeira operadora do País a lançar o serviço móvel celular pré-pago. Este serviço foi lançado em parceria com a Global One, uma das maiores *joint venture* mundial de telecomunicações, formada pela americana Sprint, pela francesa France Telecom e pela Alemã Deutche Telekom. Segundo Lauro Martins Jr., coordenador da telefonia celular na época, o novo serviço pré-pago tornou o celular mais acessível quando permitiu que as despesas do celular fossem programadas pelo cliente, possibilitando o controle dos gastos através da aquisição de cartões com crédito. Afirma, que “com o novo serviço, a CTBC Telecom espera popularizar o uso do celular, já que o público-alvo é o de menor poder aquisitivo” (TELECO, nº157, 1998: 21). Isto é, nas várias cidades de atuação da empresa, existem vários profissionais liberais como carpinteiros, pintores, taxistas, carroceiros e chaveiros, para os quais o celular, principalmente o pré-pago, se tornou uma eficiente ferramenta de trabalho.

Além disso, podemos citar também o investimento da empresa na digitalização da rede, a partir de 1982; comunicação por fibras ópticas, a partir de 1984; digitalização da Centrais, a partir de 1985, sendo a primeira central telefônica computadorizada CPAT (Controle de Programas Armazenados Temporal) no interior e a segunda do gênero no Brasil.

A utilização de cabo óptico se destaca por permitir uma melhor qualidade de transmissão, além de ocupar menor espaço em comparação com o sistema convencional, com maior vida útil e baixo índice de defeito. A empresa CTBC instalou a primeira rota de fibra óptica no interior da América Latina e em 1998, quatorze anos depois, são mais de 2 mil quilômetros de fibra instalados, interligando as cidades de atuação com o resto do país e do mundo. Não só os grandes centros, mas as cidades do interior também começaram a estar interligadas por cabos de fibra ópticas, melhorando e aumentando a qualidade e capacidade das telecomunicações, fazendo uso do que há de mais moderno em tecnologia. Estes cabos permitem a comunicação de dados, imagens e telefonia convencional e celular.

<sup>33</sup> A separação da telefonia fixa da telefonia celular é apenas para cumprir uma exigência da ANATEL, porém o gerenciamento continua sendo feito de forma conjunta.

<sup>34</sup> A *sub-holding* Lightel foi extinta em setembro de 1999.



As Centrais Telefônicas CPAT (Controle de Programa Armazenado Temporal) <sup>35</sup>, totalmente computadorizadas e interligadas por cabos de fibra óptica, foram instaladas com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, fazendo com que a CTBC fosse a primeira empresa do setor e do interior brasileiro a operar uma central digital com enlace óptico produzido totalmente dentro do país pela ABC Xtal (empresa também vinculada ao Grupo ALGAR). Além da qualidade na transmissão de voz, dados e imagem, estas centrais ampliam a utilidade do aparelho telefônico através da informática, possibilitando uma série de facilidades adicionais, como por exemplo, transferência de chamadas em caso de não atendimento ou ocupado, chamadas em espera, consulta, conferência. Além disso, este sistema permite o acesso de um maior número de assinantes e um serviço de melhor qualidade (ver PERFIL, nov.1996).

Quando os dirigentes da empresa afirmam que a CTBC Telecom anda na vanguarda da tecnologia em Telecomunicações no país, isto pode também ser confirmado quando se conhece o Centro de Operações de Redes (COR), instalado na nova sede da empresa, e sendo o primeiro do gênero na América Latina. Um imenso painel com telões de 87 polegadas cada um, monitorado por computadores, possibilita uma visão integral de toda a rede telefônica e a identificação de qualquer falha ou sobrecarga do sistema, possibilitando a partir de um ponto centralizado, fazer toda a supervisão remotamente em tempo real. Todas as centrais também são monitoradas pelo centro, que dispõe de todos os alarmes, e poderão enviar comandos para as outras centrais. Isto permite uma atuação imediata para evitar paralisações, prevenir ou corrigir eventuais erros em qualquer ponto da rede, podendo também localizar todas as partes de uma central à distância. O monitoramento, que funciona 24 horas, envolve ainda uma ligação permanente a um canal de notícias do Brasil e do mundo, de forma a detectar qualquer fato que possa, de alguma forma, afetar o funcionamento da rede telefônica. Juntamente com o COR, temos também a implantação, pela empresa, de um Centro de Gerência que tem como objetivo trabalhar com os dados oriundos desta supervisão e intervir com soluções adequadas para solucionar os problemas existentes (ver TELECO, nº162, 1998).

---

<sup>35</sup> Atualmente a maior parte das centrais da empresa são computadorizadas, ou seja, conforme informações colhidas através de entrevistas junto a área técnica da empresa, atualmente a taxa de digitalização das centrais é de 68% e com previsão de 100% em 2001.

Conforme afirmação de dirigentes da empresa CTBC, o processo de reestruturação implementado pela empresa, incluindo inovações tecnológicas e mudança na estrutura organizacional, também considerou como prioridade a busca da qualidade no atendimento e a satisfação total do cliente através da implantação do Sistema de Qualidade Total. Este sistema foi implantado a partir de 1991, e em agosto de 1996 a empresa se tornou a primeira operadora de Telecomunicações do Brasil e primeira da América Latina a conquistar o certificado ISO 9002, na área de atendimento ao cliente e operação de sistemas, através de recomendação feita pela BVQI (Bureau Veritas Quality International), órgão de origem inglesa com sede em 14 países (ver TELECO, n°148, 1996 e RNT, n°232<sup>A</sup>, dez/98).

Diante disto, dirigentes da empresa também afirmam que com a quebra do monopólio das telecomunicações a empresa CTBC sai na frente em termos competitivos, quando todo o processo de reestruturação iniciado em 1989 já significava preparar para a futura concorrência (ver TELECO, n°148, 1996).

Dentro do processo de licitação da Banda B da telefonia celular e da privatização do Sistema TELEBRÁS, através da venda das empresas estatais de telefonia convencional (agrupadas em três blocos regionais)<sup>36</sup>, de telefonia celular (agrupada em oito blocos)<sup>37</sup> e da Embratel (operadora de longa distância), a CTBC Telecom deixa de ser a única empresa privada do país, situação que perdurou por mais de 20 anos (ver JORNAL DA QUALIDADE, julho/98).

\* Na nova configuração desenhada pela privatização, a CTBC enfrentará a concorrência de oito operadoras em telefonia fixa<sup>38</sup> e três em telefonia celular<sup>39</sup>. E é diante da concorrência, que podemos observar que fica cada vez mais difícil uma operadora atuar de forma isolada no mercado. Assim, para vencer a guerra da competitividade, as parcerias e alianças com empresas e outros setores que possuem capacitação técnica ou domínio de mercado em áreas complementares é utilizado como recurso. É nesta perspectiva que o Grupo ALGAR vem formando associações com empresas de grande porte, com o objetivo de unir as competências e, conseqüentemente, aumentar a competitividade. Como exemplo podemos citar o caso da associação da

<sup>36</sup> Ver PIRES, 1999:190

<sup>37</sup> Ver PIRES, 1999:192 (Tabela 2)

<sup>38</sup> Telemar, Opportunit, Telefônica, Sercomtel, CRT e as empresas espelhos Vesper, Global e Megatel.

<sup>39</sup> Americel, em Goiás e Mato Grosso do Sul; Tess, no interior de São Paulo; e a Maxitel em Minas Gerais.

*sub-holding* Lightel, com a americana Williams Company, com sede em Tulsa, Oklahoma (EUA), através da venda de 20% do capital da Lightel (ver TELECO, nº151, 1997).

Como exemplo de busca de parceria podemos citar também o consórcio ALGAR, vencedor da licitação de concessão para telefonia celular privada (Banda B) para os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo<sup>40</sup>, que foi formado pelas empresas Lightel, com participação de 45,5%; a SK Telecom, com 20%; e a Construtora Queiroz Galvão, com 34,5%. A SK Telecom Com. LTD, anteriormente conhecida por Korea Mobile Telecom, sendo considerada a maior operadora mundial de telefonia celular digital, com cerca de 5 milhões de assinantes na Coreia do Sul. A Queiroz Galvão, fundada em 1953, tem sede no Rio de Janeiro, e é considerada uma das principais construtoras do País. Já a empresa Lightel, que neste período era uma *sub-holding* da *holding* ALGAR, foi criada no decorrer do processo de reestruturação em 1993, para oferecer serviços no setor de tecnologia da informação e para o desenvolvimento de parcerias no setor.

Daí, com a privatização das estatais, dentro de um cenário de concorrência, abriu-se a oportunidade na área de competição para a telefonia celular (Banda B), serviços de longa distância, telefonia fixa e TV a cabo. De acordo com o Grupo, várias estratégias para se manter e ampliar o mercado de atuação, como por exemplo a criação da Lightel, se tornaram necessárias quando a diretoria do Grupo ALGAR definiu que o seu principal negócio para o futuro seria o setor de telecomunicações. De acordo com o Superintendente da CTBC Telecom, Nelson Cascelli Reis, “atualmente estamos buscando mais parceiros, pois precisamos tanto de capital quanto de habilidade de empresas que atuam nesta área em ambiente competitivo” (SEMPRE COM VOCÊ, nº41, 1997:3).

A Lightel, *sub-holding* do Grupo ALGAR, até a sua extinção em setembro de 1999, era controladora da CTBC Telecom; da ENGESET, responsável pela construção e manutenção de redes telefônicas urbanas e rurais, além de sistemas de transmissão analógicos e digitais; da ENGEREDES, nova empresa do Grupo, criada em 1998 e ligada ao setor de Tecnologia da Informação, responsável por prestar serviços de infraestrutura, operação e gerenciamento de redes de longa distância em Telecomunicações, utilizando tecnologia de links ópticos e transmissão de alta capacidade em SDH

<sup>40</sup> Esta pareceria recebeu o nome de Algar Telecom Leste – ATL, e a mesma começou a comercialização dos seus serviços no dia 10 de dezembro de 1998.

(Synchronous Digital Hierarchy); e da Image TV, que é uma empresa operadora de TV a cabo com concessão no Triângulo Mineiro<sup>41</sup>. Na estrutura societária da Lightel, o Grupo ALGAR atuava com 74%, a Williams Company com 20% e a Internacional Finance Corporation com 6% (ver TELECO,nº158,1998).

A abertura para a competitividade foi regulamentada pela União, em regime de outorga, através da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. O papel deste órgão é de grande importância não somente na normatização, mas também como propulsor e fiscalizador da prestação de serviços pelas operadoras. Para tanto, a ANATEL estabelece metas mínimas de qualidade, a serem atendidas por todas as empresas do ramo. No caso do contrato de concessão, assinado pela CTBC Telecom junto à ANATEL, este estabelece metas de qualidade e de universalização de serviços (atendimento uniforme e não discriminatório a toda pessoa ou instituição). O descumprimento das cláusulas contratuais implica em multas e até mesmo a cassação da concessão. Além disso, a validade dos atuais contratos é até 3/12/2005, sendo renováveis uma única vez, por mais 20 anos.

As Metas de Universalização definidas pela ANATEL para a empresa CTBC, conforme o Plano de outorgas, incluem metas para a telefonia fixa, para os telefones públicos e metas de qualidade, conforme relação abaixo:

#### Metas para a Telefonia Fixa Convencional

- . Instalar 390.849 terminais até o final de 1998<sup>42</sup>.
- . Até 2001, todas as localidades com mais de mil habitantes devem ser atendidas pelo serviço de telefonia convencional. Em 2003, esse limite cai para 600 habitantes e em 2005, para 300.
- . A partir de 2002, a instalação de um telefone deve ocorrer, no máximo, em 4 semanas. Em 2005, o prazo será de 1 semana. Porém, nos estabelecimentos de ensino e instituições de saúde, a instalação deve ser em uma semana, já a partir do ano 2000.
- . Atender, a partir do ano 2000, em no máximo 12 semanas, solicitações de instalação para deficientes auditivos e de fala, que possuem aparelhagem própria para

<sup>41</sup> Com a extinção da Lightel, estas empresas passaram a estar ligadas diretamente ao Grupo Algar através do setor de tecnologia da informação – Algar Telecom, conforme organograma exposto no início deste capítulo.

<sup>42</sup> No final de 1988 (ver Gráfico II no início deste capítulo) a empresa já tinha 413.215 terminais fixos instalados, e com uma previsão para o ano 2000 de instalar 479.000. Ou seja, de acordo

a interconexão com o centro de atendimento. A previsão da CTBC é disponibilizar o centro de atendimento para deficientes até dez/99.

#### Metas para a Telefonia Pública

. Até o final de 1998, a empresa deveria ter 6.018 TP's instalados, e no ano 2000 um total de 8.790.

. A partir de 2004, deverão ser instalados 7,5 TP's por grupos de mil habitantes, numa distância máxima de 300 metros um do outro.

. A partir de dez/99, 50% dos TP's deverão ser instalados em locais acessíveis ao público 24 horas por dia, com capacidade de fazer e receber chamadas. Desse total, 50% devem originar chamadas internacionais.

#### Metas de Qualidade

. A obtenção de sinal de discar em menos de 3 segundos deve atingir 98% dos casos.

. O número de solicitações de reparo por cem terminais instalados não deverá exceder 3 a partir do ano 2000; 2,5 a partir de 2002 e 2 a partir de 2004.

. A partir do ano 2000, 95% solicitações de reparo deverão ser atendidas em até 24 horas para clientes residenciais e 8 horas para clientes comerciais. A partir do ano 2006, deverão chegar a 98%. Para os casos de prestadores de serviço de utilidade pública, esse prazo cai para 2 horas, a partir do ano 2000.

. O prazo de atendimento de transferência de endereço deverá ser de 3 dias úteis para clientes residenciais e 24 horas para clientes comerciais. A partir do ano 2000, isso deverá estar ocorrendo com 95% das solicitações, chegando a 98% em 2006. No caso de prestadores de serviço de utilidade pública, esse prazo cai para 6 horas, a partir do ano 2000.

. A partir do ano 2000, 92% das chamadas dirigidas aos serviços telefônicos de atendimento ao cliente (102, 103, 104, 0800), deverão ser atendidas em, no máximo, 10 segundos. Até 2006, esse percentual deverá ser de 95%.

. Quando houver alteração do número do telefone de clientes residenciais, a empresa deve disponibilizar serviço de interceptação por 60 dias. No caso de comerciais, por 90 dias e nos serviços de utilidade pública, 120 dias.

---

com Luiz Alberto Garcia, "se o país for bem, as metas da ANATEL serão suplantadas, não tenho dúvida"(RNT,232<sup>A</sup>,dez/98:10).

. A partir do ano 2000, o número de reclamações de erro em conta telefônica não deverá ser superior a 4 em cada lote de mil contas emitidas. A partir de 2004, esse número baixa para 2. (ver JORNAL DA QUALIDADE, julho/98)

Até chegar nesta fase de concorrência, conforme afirmação de dirigentes da empresa, a CTBC já viveu três fases distintas. A primeira, quando era uma empresa familiar. A segunda, quando houve um processo de aumento do grau de profissionalização da empresa. E a terceira fase, que é a atual, sendo determinada por um processo de competição, advindo da privatização do sistema de telecomunicações no país, já no governo FHC, e da criação de uma agência reguladora, a ANATEL. Para enfrentar esta fase atual, além do treinamento dos profissionais no exterior, onde a concorrência já existe há mais tempo, a empresa contratou também profissionais de outros países para trabalhar na empresa, como por exemplo o profissional vindo da Nova Zelândia para implementar a área de marketing da telefonia celular e outro de Porto Rico para assumir a diretoria comercial.

Também, em abril de 1997, em substituição ao Sr Mário Grossi, assumiu a Vice-Presidência do Grupo ALGAR o Sr. Gunnar Vinof Vikberg, um sueco que foi o principal executivo da Ericsson do Brasil a partir de 1968, e da Xerox do Brasil entre 1975 e 1990. Este, assume a empresa com ações baseadas na visão teórica da Qualidade Total voltada para o mercado e tendo como prioridade de *administração a satisfação dos clientes, dos associados e dos acionistas*. Para tanto, afirma que: “quero usar a minha experiência internacional em empresas que enfrentam competição e ajudar o Grupo ALGAR a se tornar o que chamamos de *market driven*, o que significa estar voltado 100% para atender os clientes” (SEMPRE COM VOCÊ, n.º 42, 1997:3). Para ele o mundo competitivo é completamente diferente do monopólio, e isto exige uma postura diferenciada das operadoras em relação aos seus clientes e ao mercado, dado que se os novos concorrentes vêm em busca de um mercado já atendido, as operadoras além de buscar novos clientes terão que trabalhar para manter os atuais.

Diante deste quadro, podemos observar que o diferencial competitivo das empresas passa então a se concentrar nos valores agregados e na inovação de seus produtos que venham contribuir para a qualidade, diversificação e a agilidade dos serviços prestados. É na perspectiva de acompanhar esta tendência, que a CTBC criou, a partir de 97, uma área específica para agrupar os produtos e serviços que podem ser agregados aos produtos das demais áreas de negócio da empresa. Exemplo destes

serviços de facilidades adicionais são: Discagem Abreviada, Transferência Temporária, Chamada de Espera, Consulta, Conferência, Telerecado (serviço de armazenamento de mensagens em telefonia fixa, e através dele é possível recuperar as chamadas de qualquer telefone, em qualquer parte do país); identificador de chamada; banco interativo de serviços (permite a realização de uma série de operações financeiras, através de meio eletrônico, além do acesso a banco de dados especializado). Podemos citar também os serviços adicionais ligados ao entretenimento e informação, como por exemplo: horóscopo, teclê amizade, hora certa e outros. De acordo com Nelson Cascelli, atualmente Vice Presidente de Operações do Grupo, "sabemos que as pessoas usam o celular quase sempre para falar. Mas ele não é só para falar, é para muito mais. É um comunicador: fala, dá recado, entende voz, desperta o usuário etc. Mas para que se faça uso destes recursos, temos a obrigação de desenvolver o cliente" (RNT, nº232, dez/98: 12).

Finalmente, no próximo item o nosso objetivo passa a ser verificar como todo este processo de mudança de postura e implantação de um processo de reestruturação, visando o enfrentamento das transformações a nível local e internacional, tem gerado ganhos para a empresa e ao mesmo tempo impactado de forma negativa o mercado de trabalho.

### Os Impactos da Reestruturação na CTBC Telecom sobre o Mercado de Trabalho

\*De acordo com TAUILE (1994), a simples incorporação isolada das novas tecnologias de base microeletrônica nos processos de produção não é capaz de gerar grandes ganhos de produtividade. Afirma que a concretização das potencialidades econômicas contidas na Tecnologia da Informação exige a reestruturação organizacional da empresa, através da reengenharia de seus processos. É nesta perspectiva, e na busca de uma valorização cada vez maior do capital que os agentes promovem transformações no modo e nas condições de produzir, através da introdução de novas tecnologias, de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho, como forma de enfrentar a concorrência e buscar vantagens competitivas, via ganhos de produtividade e qualidade nos serviços prestados. Todas estas mudanças configuram um modelo de organização, mais flexível, mais atenta a utilizar as capacidades individuais e de certa forma o oposto da empresa taylorista. Porém, de

acordo com ALVES (1998), todas estas mudanças têm sido acompanhadas por uma debilitação do mercado de trabalho via desemprego estrutural e trabalho precário.

Quando analisamos a empresa CTBC, através de pesquisa a banco de dados da empresa, entrevistas com dirigentes da empresa, dirigentes sindicais, trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa<sup>43</sup>, podemos verificar de forma concreta a confirmação da nossa hipótese inicial, de que os impactos advindos da estratégia de reestruturação da empresa, também são *destrutivos* para o mercado de trabalho. Ou seja, seguindo a mesma perspectiva do DIEESE (1995), verificamos que também na empresa CTBC, os ganhos advindos do processo de reestruturação produtiva, em geral, são acompanhados por uma redução significativa da força de trabalho e precarização do trabalho via terceirização; aumento da intensidade do trabalho via desempenho de várias funções dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência); alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho; e aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere a manutenção do emprego. Sendo assim, o nosso desafio, ao longo deste capítulo, através de uma análise da empresa, consiste em demonstrar esta nossa afirmação.

Neste sentido, se analisarmos as mudanças ocorridas na empresa, a partir do final da década de 80, incluindo mudança de postura (a empresa passa a ter um perfil mais profissional em substituição a empresa familiar) e implantação de um processo de reestruturação produtiva com profundas inovações tecnológicas, mudança na estrutura organizacional e na gestão do trabalho, podemos observar que todas estas mudanças foram acompanhadas por um crescimento nos serviços prestados pela empresa, conforme já demonstrado no início deste capítulo. Como exemplo, além da implantação dos novos serviços já citados no item anterior, podemos citar o crescimento da capacidade instalada de telefonia fixa em 89,80% no período de 88-98, e da telefonia celular em 4.639,91%, a partir da sua implantação em 93 até 98, gerando um crescimento na densidade telefônica de 10,50 em 88 para 21,91 em 98. Ou seja, em 98 passamos a ter 21,91 terminais (fixos e celulares) instalados para cada 100 habitantes (ver Gráficos I, II e III neste capítulo).

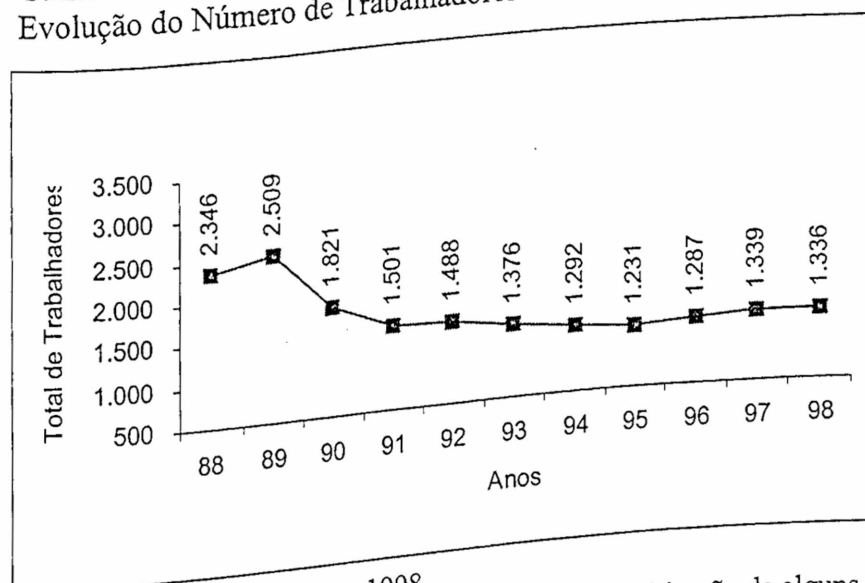
Porém, quando verificamos os Gráficos VII e VIII abaixo, temos que todo este crescimento real dos serviços prestados pela empresa, com ganhos de

<sup>43</sup> Conforme já afirmamos na introdução deste trabalho, ao longo deste capítulo muitas das nossas afirmações estão pautadas em depoimentos de trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa e os mesmos, a pedido, serão mantidos no anonimato.



produtividade, estão vinculados a um processo de reestruturação, que tem como pressuposto a lógica da *produção enxuta*. Ou seja, todo o crescimento da empresa na década considerada (88-98), com avanço da tecnologia e das novas formas de produção foram acompanhados de uma redução significativa da força de trabalho na empresa, gerando aumento da produtividade. Se considerarmos o período de 88-98, temos uma redução de trabalhadores empregados na empresa passando de 2.346 em 1988 para 1.336 em 1998, configurando uma redução de 75,60% da força de trabalho empregada<sup>44</sup>. Esta redução fez com que o índice de produtividade calculado pela empresa (número de trabalhadores por 1000 terminais instalados), passasse de 10,80 em 88 para 2,44 em 98, ou seja, no ano de 88 para cada 1000 terminais instalados a empresa empregava 10,80 trabalhadores, enquanto em 98, para cada 1000 terminais instalados a empresa empregou apenas 2,44 trabalhadores. De acordo com Luiz Alberto Garcia, Presidente do Grupo ALGAR, podemos observar que a tendência de redução do emprego ocorreu de forma geral em todas as empresas do Grupo, quando afirma que o Grupo já chegou “a ter treze mil funcionários e hoje estamos com seis mil e é a mesma empresa, com o mesmo faturamento, funcionando, talvez melhor. Com menos gente, você tem um pessoal de nível maior” (ANDRADE, 1993: 144).

**GRÁFICO VII**  
Evolução do Número de Trabalhadores – CTBC Telecom

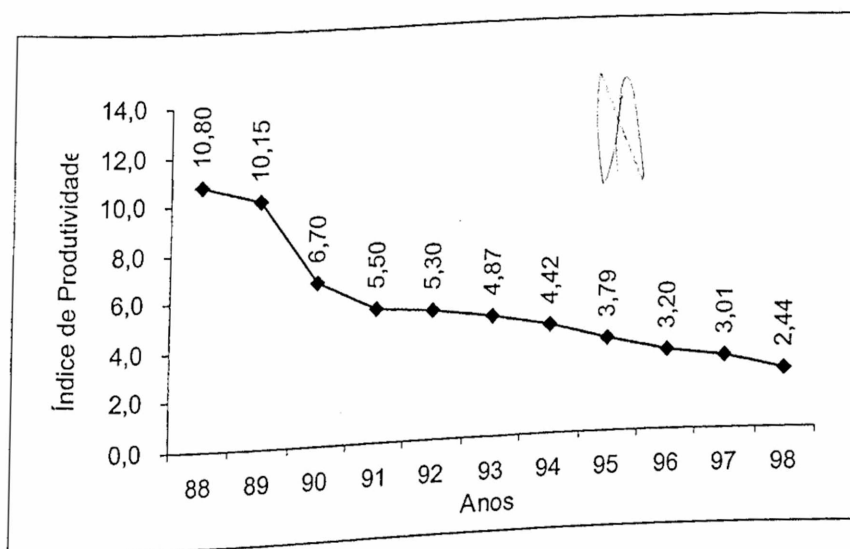


Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1998

\*No ano de 1995 a empresa inicia o processo de terceirização de alguns serviços.

<sup>44</sup> No que se refere ao Grupo Algar como um todo, de um total de 13.200 funcionários em 1988, chegou a reduzir o quadro para 6.000 em 1991 e em dezembro de 1999 contava com apenas 5.729 empregados.

**GRÁFICO VIII**  
Índice de Produtividade – CTBC Telecom (1)



Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1998  
(1) Número de trabalhadores por 1000 terminais instalados.

A busca de uma *estrutura enxuta* passou a ser um objetivo da empresa, quando o processo de reestruturação incluiu a estratégia de que a empresa deveria trabalhar com a quantidade de *talentos humanos* suficiente para o cumprimento da *missão*. Na perspectiva da empresa, todo *talento* deveria ser avaliado, as atividades repetitivas da organização deveriam ser automatizadas e todas as atividades não ligadas diretamente a atividade fim da empresa deveriam ser terceirizadas (ver EMPRESA REDE, 1996). De acordo com as informações colhidas junto área de *talentos humanos* da empresa, em entrevista com o Sr. Paulo Cezar Dias, Especialista em Talentos Humanos, as inovações tecnológicas interferiram muito pouco no que se refere ao enxugamento do quadro de pessoal. Para ele o fator principal foi a mudança de cultura do grupo que veio acompanhado de um processo de terceirização. Embora concordemos que o desemprego gerado pelo processo de enxugamento nas empresas, advindos do processo de reestruturação, não tenha um caráter estritamente tecnológico, não podemos negar que no processo de reestruturação produtiva as inovações tecnológicas e as organizacionais são faces de um mesmo processo. Como já afirmamos anteriormente, e de acordo com COUTINHO (1995), as mudanças organizacionais são apenas um componente das mudanças tecnológicas. Ou seja, a “ofensiva do capital” sobre o trabalho se concretiza através da implantação de um modelo neoliberal e também

através do processo de reestruturação produtiva, no qual as mudanças na estrutura produtiva é resultante da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.

O primeiro momento deste processo de mudança foi efetivado quando a empresa decidiu focar no seu *principal negócio*, ou seja, áreas que eram consideradas apenas de apoio ao negócio principal foram terceirizadas, como por exemplo: de serviços gerais, de vigilância, de manutenção e implantação de redes (feito hoje pela ENGESET que é uma empresa do Grupo), manutenção de CPCT (Centrais Privadas de Comutação Telefônica)<sup>45</sup>, manutenção de aparelhos telefônicos, manutenção e instalação de telefones públicos, foram terceirizadas<sup>46</sup>. Conseqüentemente, com este processo temos que outras áreas que davam suporte àquelas que foram terceirizadas, como por exemplo o setor de compras de peças, almoxarifado e estoque, também foram automaticamente esvaziadas e posteriormente extintas, provocando demissão de muitos trabalhadores.

[ Na visão da empresa, este processo de terceirização acabou sendo gerador de novas empresas, dado que na *sua* avaliação, a maioria das empresas na área de manutenção de aparelhos telefônicos/ oficinas de aparelho, de venda de aparelhos e equipamentos são originados deste processo de terceirização e com a participação de funcionários demitidos pela empresa. De acordo com Paulo Cezar Dias, "a empresa não gerou desemprego com este processo, dado que as pessoas saíram com oportunidade de negócio". Na sua avaliação, com a terceirização as pessoas apenas mudaram de empresa, dado que nos contratos de terceirização de serviços, por parte da CTBC, uma das cláusulas era que a firma contratada absorvesse as pessoas demitidas. Porém, afirma ainda que não houve garantia de permanência dos mesmos na empresa contratada, dado que estas fizeram o seu próprio processo de seleção. ]

[ Embora a empresa considere que o desemprego gerado pelo processo de reestruturação tenha sido amenizado pela forma de como se deu a terceirização dos serviços, ou seja, pela geração de novos empregos oriundos da abertura de novos negócios, parece que não podemos afirmar que isto se deu na mesma proporção das demissões. Por outro lado, se é verdade que o processo de terceirização permitiu a geração de novos negócios e, de certa forma, amenizou o desemprego, oriundo deste

<sup>45</sup> Estas centrais telefônicas são instaladas para uso privado do proprietário, como por exemplo as centrais telefônicas instaladas na Universidade Federal de Uberlândia.  
<sup>46</sup> Antes do processo de reestruturação vivido pela empresa, a partir do final da década de 80, a mesma atuava em todos os ramos de negócio de telefonia de forma direta, como por exemplo, instalando e dando manutenção em aparelhos telefônicos.

mesmo processo, é importante ressaltar em que condições este emprego foi gerado. Segundo Paulo Cezar Dias, não se pode negar que o emprego gerado neste processo se deu em piores condições, afirmando que “se compararmos a estrutura das novas empresas com 40 anos de CTBC, era impossível esperar as mesmas condições de trabalho e os mesmos benefícios”.

Também, de acordo com depoimentos de nossos entrevistados, o processo de contratação pelas firmas terceirizadas, além de não incluir todos os trabalhadores demitidos (exemplo daqueles que não passaram no processo de seleção e aqueles que nem tiveram chance de participar da seleção porque estavam vinculados às áreas que foram extintas, como almoxarifado, estoque, área de desenho em que passa-se a utilizar o computador, etc.), a relação de trabalho criada nestas firmas terceirizadas se deu em piores condições, ou seja, precarizou o trabalho, se comparamos com aquela situação existente na CTBC. Isto pode ser constatado quando da demissão de muitos trabalhadores da empresa CTBC e posterior admissão dos mesmos nas empresas terceirizadas como é o caso da Empresa ENGESET e CALL Center – ACS.

Foram poucos que abriram firma, o resto foi ser empregado e a maioria que saiu da empresa “tá” pior, o salário é menor, o valor dos benefícios é a metade do valor da CTBC (Entrevistado nº17);

Fui transferido para a ENGESET porque o setor que eu trabalhava na CTBC tava tão grande que eles resolveram criar uma empresa para fazer o que o nosso setor fazia (...) hoje o salário que eu ganho aqui deve ser uns 40% menor e mesmo os benefícios, o valor é menor. Não se pode nem comparar. Mas também o valor é menor porque depende do resultado. O resultado da CTBC é maior, assim ela pode pagar mais... (Entrevistado nº22);

O salário fica cada vez pior porque agora tem também a quarterização. A CTBC contrata a ENGESET e a ENGESET contrata a gente para fazer o serviço... (Entrevista nº19);

A ENGESET foi fundada com gente da CTBC trabalhando lá. Fizeram o acerto com os trabalhadores e eles foram trabalhar na ENGESET. O salário era menor e os benefícios além de não receber todos, o valor era menor (Entrevistado nº 10);

Eu fui demitido da CTBC com proposta de recontração pela CALL Center para ocupar o mesmo cargo, fazer o mesmo trabalho, mas com um salário menor. Só pra você ver, eu ganhava mais ou menos uns R\$ 500, 00 e a proposta era de receber por volta de R\$ 304,00 de salário bruto. (Entrevistado nº5);

O salário nas firmas terceirizadas foi pior. Tem quem trabalhava no atendimento com o salário perto de R\$ 700,00 e com a demissão a proposta era que ele fosse pra CALL Center recebendo R\$ 304,00. De benefícios só ficaram com a UNIMED e os outros acabaram (...) A CALL Center é o pior na história das demissões. (Entrevistado nº 9)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Depoimentos de trabalhadores e ex-trabalhadores da CTBC.

Também de acordo com informações obtidas junto ao Sindicato Estadual Regional dos Trabalhadores em Telecomunicações –SINTTEL, através de seu ex-presidente, gestão 1986/1995, Elson de Oliveira Felice, a absorção da maioria dos trabalhadores nos novos negócios, originados do processo de terceirização, em muitos casos foi temporária, ou seja, muitas empresas que foram montadas por ex-empregados da CTBC tiveram vida curta, e no caso daqueles que tiveram que se sujeitar a ser empregados de outras empresas terceirizadas as condições de trabalho se deram em piores condições, em condições precárias. Para ele, as condições foram consideradas piores quando a grande maioria das empresas não oferecia equipamentos adequados de segurança na execução dos serviços; quando não garantia a mesma remuneração salarial e os mesmos benefícios, se consideramos que a maioria dos ex-empregados da empresa não montou seu próprio negócio, deixando de ser empregado da CTBC para ser empregado do seu ex-colega de trabalho; e por fim, quando a maioria das novas empresas não ofereceu condições de qualificação adequada para que os trabalhadores pudessem acompanhar as inovações tecnológicas em vigor. Afirma que a terceirização do serviço da área técnica, como por exemplo a manutenção e a instalação de rede e equipamentos de telefonia, no primeiro momento, foi colocado como vantagem para o trabalhador quando a empresa propunha ajudar na montagem da nova empresa repassando os equipamentos de trabalho, existentes na empresa, em condições facilitadas. Também era visto como vantagem para o trabalhador a possibilidade de ser patrão e ter o seu próprio negócio.

Para Elson, várias são as razões que levaram com que a maioria dos negócios gerados tivesse *vida curta* no mercado<sup>48</sup> e como exemplo afirma: 1- estas novas empresas tiveram que enfrentar no curto prazo a concorrência na prestação de serviço à empresa CTBC; 2- com a rapidez das inovações tecnológicas e substituição de vários equipamentos, a maioria teve dificuldades de acompanhar e ter domínio das novas tecnologias; e, 3- também com as inovações, por exemplo o uso da fibra óptica, as firmas perderam campo de trabalho quando muitos equipamentos careciam de baixa manutenção ou tinham preço acessível no mercado, não compensando, por parte do usuário, pagar pelo conserto. Nesta perspectiva, é importante ressaltar que mesmo em entrevista com ex-empregados que montaram negócio e foram prestar serviço para a

<sup>48</sup> Segundo Luiz Alberto Garcia, Presidente do Grupo, embora “inúmeras, inúmeras empresas tenham sido abertas, muitas delas com êxito absoluto, outras fracassaram. Nem sempre o bom funcionário é bom investidor, um bom empresário...”(ANDRADE, 1993: 144)

empresa, e de certa forma se consideram bem sucedidos no seu negócio, prevalece também a afirmação de que foi uma minoria que teve sucesso nos novos negócios gerados pela terceirização.

O começo de implantação da nossa empresa foi com muita dificuldade (...) Sei de caso de técnicos que tinham uma função melhor que a minha na empresa e hoje estão na pior (...) Alguns se deram bem e outros não. O problema também é que o mercado também não está bom e o negócio muitas vezes pode dar errado. (Entrevistado nº 2);

Nem todos os demitidos tiveram oportunidade de negócios (...) talvez uns 2% permanecem e além disso as empresas que abriram eram pequenas e não conseguiram absorver todos os demitidos. (Entrevistado nº9).

De acordo com Arno Penzias, Vice-Presidente de Pesquisa do AT&T Bell Laboratories, EUA, a produtividade em todos os ambientes profissionais cresce devido à *sinergia* entre as pessoas e as máquinas, particularmente os computadores, e se de um lado, reduz a oferta de empregos e até é capaz de acabar com departamentos inteiros, a tecnologia da informação também gera novas oportunidades de negócios – e portanto, novos empregos (ver “A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 95”, julho/95). Porém, mesmo não podendo negar que o mercado de trabalho no setor de telecomunicações tende a expandir-se, devido a sua característica de ser um “setor de ponta” e ser hoje considerado um setor fundamental para o desenvolvimento das economias, o que se observa é que: os empregos não serão gerados na mesma proporção daqueles destruídos; o aumento do emprego passa a ser acompanhado de uma exigência de qualificação cada vez maior; e que o emprego gerado tende a ser em condições cada vez mais precárias<sup>49</sup>.

A terceirização dos serviços de construção e manutenção de redes telefônicas urbanas e rurais, atualmente são feitos pela empresa ENGESET, que é uma empresa criada pelo próprio Grupo e que atua na prestação de serviço para a CTBC e outras empresas. No caso das outras empresas oriundas da terceirização, não vinculadas ao Grupo Algar, a relação com a empresa CTBC é de prestação de serviço e em outros casos, como por exemplo o da empresa Topcell, é uma empresa independente mas credenciada pela CTBC, atuando como representante de comercialização de produtos oriundos da tecnologia da informação.

Em entrevista com a área de *talentos humanos* da empresa, quando indagamos se o processo de demissão atingiu a força de trabalho menos qualificada, o

retorno obtido é que neste processo todos os níveis foram atingidos, mas principalmente os da área técnica. Porém, embora afirmem que a terceirização não tenha sido para *selecionar*, podemos constatar, de acordo com as informações obtidas junto a empresa, que o padrão de vida dos trabalhadores que permaneceram é *diferente*, ou seja, quando se observa o estacionamento da empresa, no lugar da bicicleta, moto e carro, só se vê carros. Além disso, a própria empresa admite que a força de trabalho que fica é mais especializada e mais qualificada. De acordo com Paulo Cezar Dias, fica a “nata da mão-de-obra, aquela que tem condições de compreender as mudanças e a necessidade de nova postura, compreender o sistema, ter a visão do todo e ser polivalente, isto é, é necessário saber porque está se apertando o parafuso e qual o impacto disto no negócio da empresa”. Assim, segundo afirma Elson de Oliveira Felice, o que se assiste é “um processo de mutação e seleção *natural* da espécie”, ou seja, o trabalhador que permanece na empresa é a *elite* dos trabalhadores.

Além de todo este movimento observado na empresa, temos que o processo de reestruturação organizacional da empresa, dentro de uma lógica de *produção enxuta*, incluiu também redução dos níveis hierárquicos visando, por parte da empresa, uma maior eficiência produtiva e gerencial e também uma busca de maior qualidade e produtividade. A perspectiva é que as empresas (CTBC e demais empresas do Grupo) deveriam se reestruturar, racionalizando as suas estruturas administrativas com o objetivo de dar maior velocidade às decisões, agilizar os fluxos de informação, e principalmente, organizar uma nova forma de planejar e produzir para poder garantir maior flexibilidade, integração no processo produtivo e maior rentabilidade.

Dentro desta nova filosofia, a decisão foi reduzir os níveis hierárquicos e acabar com a gerências intermediárias. Assim, a empresa passou por uma horizontalização das estruturas organizacionais, decorrentes da redução em 50% dos níveis hierárquicos. Com o processo de reestruturação organizacional e conseqüente redução dos níveis hierárquicos, a empresa ficou dividida em três grandes áreas estratégicas : a área Comercial, a Técnica e a de Operações, e vinculadas a estas ficaram as coordenações e não mais os gerentes (ver SEMPRE COM VOCÊ, nº38, 1997).

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, uma mudança também significativa dentro do processo de reestruturação organizacional da empresa, ocorreu na área Comercial. O primeiro passo dado pela empresa nesta área foi a realização de

---

<sup>49</sup> Segundo MARX (1982), sob a ordem capitalista o trabalho já nasce precário e aqui o que se assiste é uma intensificação deste processo através das novas formas de vínculo empregatício.

um diagnóstico, no qual ficou constatado a necessidade de mudar a filosofia de trabalho do setor de vendas, levando este a ter uma atuação mais agressiva junto ao mercado. O trabalho foi voltado para não perder cliente para os concorrentes e aumentar a venda de produtos e serviços da empresa. Daí, na prestação de serviço pela empresa a filosofia adotada foi pautada na idéia de que “não basta só respeitar o cliente. É preciso encantar o cliente” (SEMPRE COM VOCE, n°38, 1997).

Na busca de maior qualidade e produtividade, a adoção de técnicas e métodos gerenciais mais modernos, seja pela introdução do processo de Qualidade Total e esforço de qualificação através da ISO 9002, foram colocadas como prioridades, e de certa forma a empresa teve que trabalhar a motivação do quadro de pessoal para as mudanças advindas deste processo.

Dentro do processo de reestruturação organizacional, iniciado em 1989, com a implantação da *empresa-rede*, uma das estratégias utilizada pela empresa para motivar os trabalhadores para enfrentar as grandes mudanças, foi a adoção, pelas empresas do Grupo, do conceito de *talentos humanos* em substituição ao conceito de *recursos humanos*, tradicionalmente adotado pelas empresas. Além disso, os trabalhadores da empresa passaram a ser considerados sócios da empresa, recebendo também a denominação de *associados* e não trabalhadores da empresa. Cultiva-se uma mentalidade que o trabalhador passa a ser considerado dono do negócio e que as pessoas devem trabalhar visando cumprir uma missão, vinculados a uma cultura de comprometimento (ver EMPRESA REDE, 1996). Com isto, observamos que aparentemente se tenta obscurecer os antagonismos quando o empregador e o empregado buscam cumprir uma missão, baseados numa afirmação da empresa que o resultado, se positivo, beneficiará a todos. A relação de emprego, parece ser substituída pela relação de parceria. Em vez de empregado, tem-se um associado e no lugar do termo chefe têm-se um coordenador. Daí, de acordo com Alves (1998), temos então que o empresário além de buscar a racionalização do trabalho, via *produção enxuta*, também busca “um operário comprometido com os objetivos do capital, através de modelos participativos de gestão da produção” (ALVES, 1998:136).

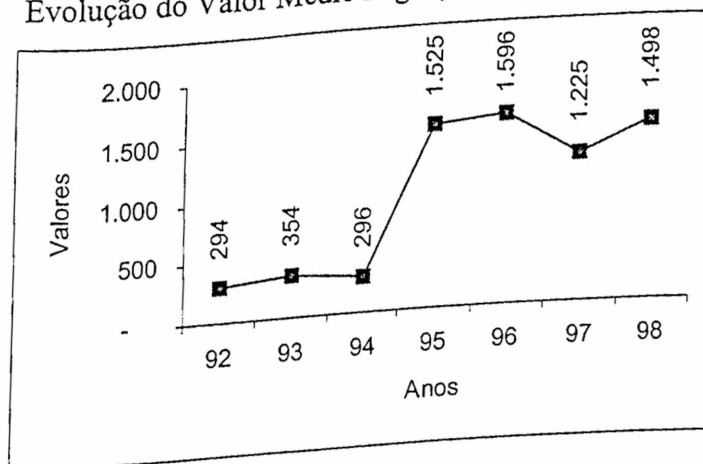
Em entrevista junto à empresa referente à motivação do quadro de pessoal para estas mudanças, de acordo com Paulo Cezar Dias, o retorno é que desde 1993 a participação na decisão vem acompanhada de uma participação nos resultados (ver Gráfico IX). As pessoas trabalham por objetivo. A remuneração é variável vinculada ao



resultado individual. Além disso, para quem conseguiu manter o emprego, a empresa procedeu uma grande revisão de cargos e funções em todos os níveis. De acordo com os dirigentes do Grupo, essa medida propiciou uma política de remuneração de seus funcionários que garantisse o equilíbrio interno e o acompanhamento do mercado a despeito das diferenças entre empresa, atividades econômicas e localização geográfica. Em entrevista com alguns ex-empregados da CTBC e que atualmente trabalham na empresa ENGESET (empresa também vinculada ao Grupo Algar), podemos observar que as distorções salariais, ou seja, a queixa de que o salário e os benefícios pagos na CTBC são maiores do que aqueles pagos pela ENGESET, nos parece ser oriunda deste momento de revisão de cargos e salários na empresa CTBC e que não foi estendido a todas as empresas do Grupo.

No que se refere a remuneração de seus funcionários, a CTBC adota, além do salário base, o prêmio por resultados semestrais condicionado ao lucro, que são critérios de remuneração fixa combinados com outros de remuneração variável e também oferece outros benefícios trabalhistas como por exemplo: assistência médica através da UNIMED (valor compartilhado com o funcionário conforme salário), auxílio creche (valor de R\$135,00 por filho), auxílio educação ( R\$150,00, conforme plano de qualificação), Vale refeição (valor de R\$112,00), auxílio transporte (de acordo com a lei), complementação de salário da previdência, quando o afastamento é por doença e acima de 15 dias, gratificação de férias de 100% (a lei é um terço)<sup>50</sup>.

**GRÁFICO IX**  
Prêmio por Resultado Não Executivos – CTBC Telecom  
Evolução do Valor Médio Pago (US\$)



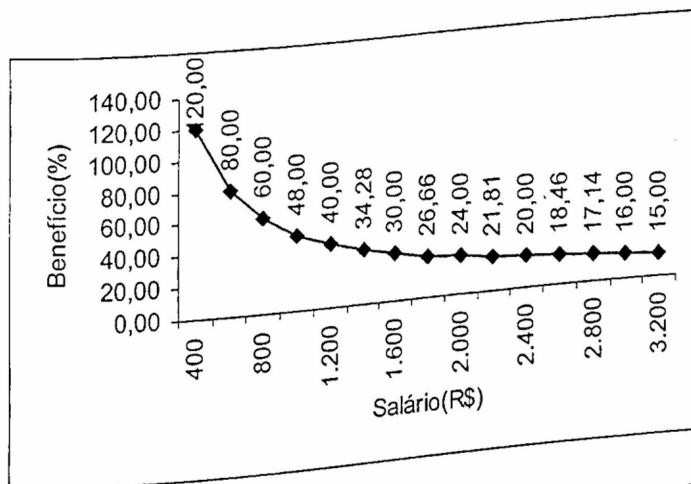
Fonte: CTBC Telecom

<sup>50</sup> Valores citados aqui são referentes a novembro de 1999.

(1) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.

### GRÁFICO X

Salário (R\$) X Benefícios – CTBC Telecom



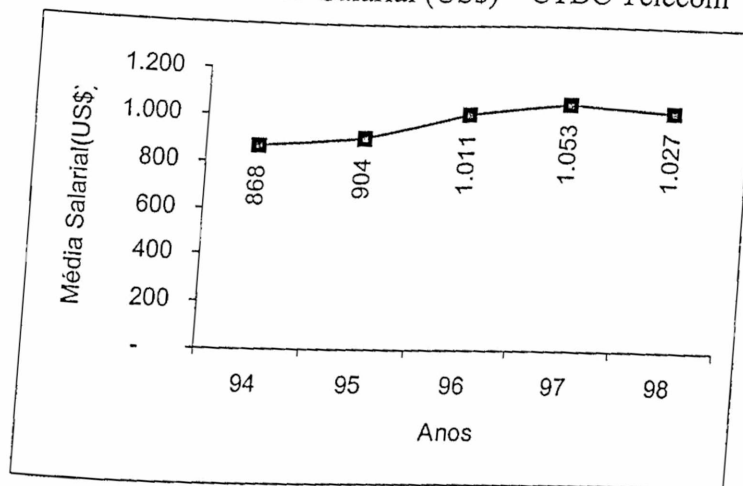
Fonte: CTBC Telecom

(1) Nos benefícios estão incluídos o auxílio educação (R\$150,00), o ticket (R\$112,00). Um auxílio creche (R\$135,00), e dois dependentes da UNIMED conforme tabela (valor aproximado de R\$85,00).

(2) Os valores são referentes ao mês de novembro de 1999.

Se verificarmos o gráfico IX, temos que embora o prêmio por resultado não apresente um crescimento linear, verificamos que o valor recebido em 1998 de US\$1.498,30 é 509,62% maior do que aquele recebido em 1992 no valor de US\$294,00. Já no Gráfico X, procuramos demonstrar a participação dos benefícios nos rendimentos, conforme faixas de salário apresentadas. Assim, quando relacionamos os benefícios com as faixas de salário recebidos pelos *associados* da empresa, temos que em um salário base de R\$400,00, os benefícios representam 120% do total da remuneração recebida por cada *associado*, enquanto num salário base de R\$3.200,00 os benefícios significam apenas 20% da remuneração total recebida.

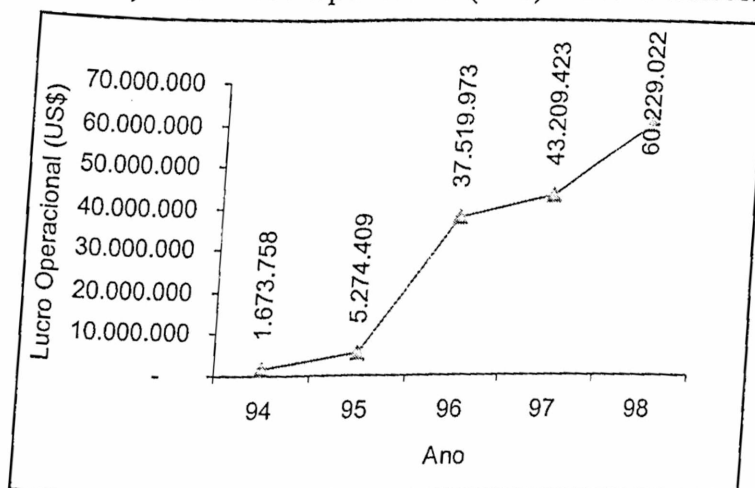
**GRÁFICO XI**  
Evolução da Média Salarial (US\$) – CTBC Telecom



Fonte: CTBC Telecom

- (1) O valor da média salarial, conforme dados apresentados pela empresa, não incluem o salário de executivos. Os valores apresentados se referem ao salário base, anuênio (1% ao ano) e produtividade (4% ao ano).
- (2) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.

**GRÁFICO XII**  
Evolução do Lucro Operacional (US\$) – CTBC Telecom

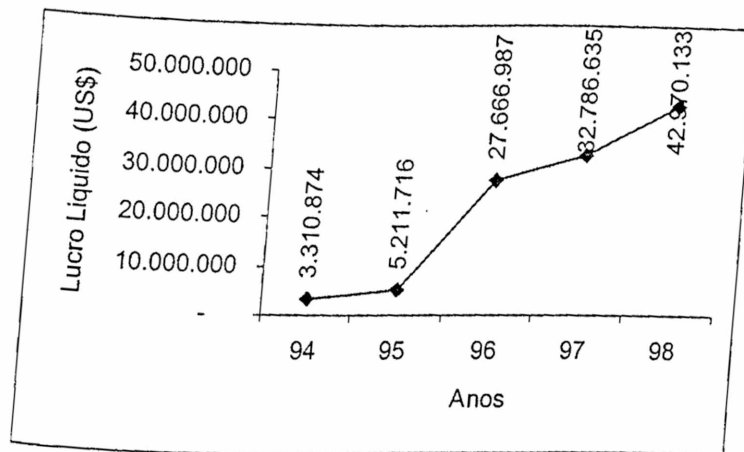


Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Telecom (1995-1998)

- (1) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.
- (2) Partindo da receita apurada nas operações da empresa, da qual é deduzido o custo total apurado no seu negócio, apura-se o lucro bruto. Deste lucro bruto deduz-se as despesas operacionais totais para se obter o lucro operacional. Ou seja, o lucro operacional é o ganho resultante da atividade fim da empresa. (ver FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS, 1994).
- (3) os valores considerados são pela legislação societário e não pela correção integral, conforme Lei n. 9249, de 1995, que extinguiu a correção monetária para fins societários e fiscais a partir de 1996. (Relatório Anual CTBC, 1996).

### GRÁFICO XIII

Evolução do Lucro Líquido (US\$) – CTBC Telecom

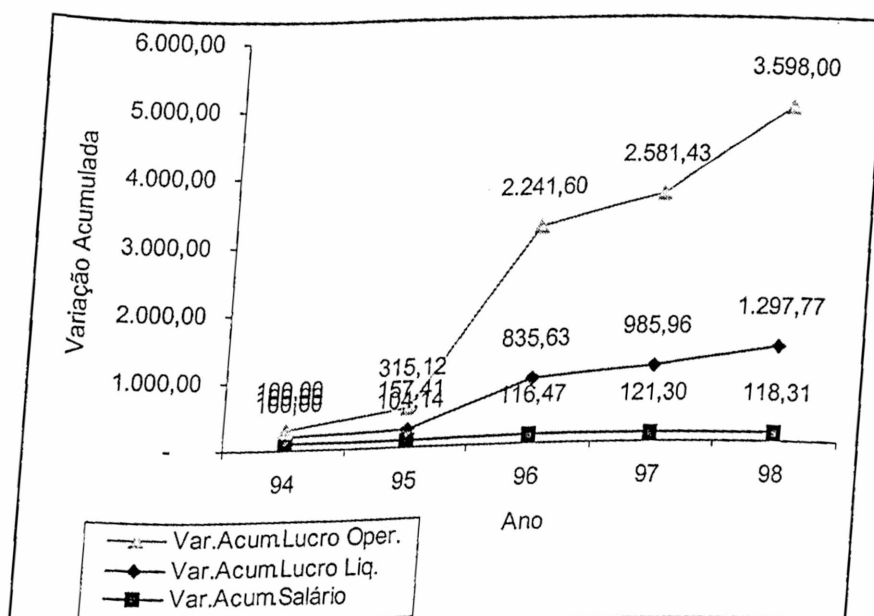


Fonte: RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Telecom (1995-1998)

- (1) Os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se os valores do dólar do último dia útil de cada ano.  
 (2) Partindo do lucro operacional apresentam-se as receitas e despesas não operacionais, que são transações realizadas no período e não vinculadas à exploração do objeto da empresa. Depois temos o saldo de correção monetária (receita ou despesa), a provisão para o imposto de renda, e finalmente, as participações de terceiros (não acionistas), tais como empregados, administradores, partes beneficiárias, debêntures e contribuições para fundos e benefícios a empregados, chegando-se ao lucro líquido (ou prejuízo) do exercício, que é o valor final da demonstração do Resultado. (ver FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS, 1994).

### GRÁFICO XIV

Comparativo da Variação Acumulada da Média Salarial, do Lucro Operacional e do Lucro Líquido – CTBC Telecom (94=100)



Fonte: CTBC Telecom

De acordo com o gráficos XI, podemos verificar uma evolução crescente do salário médio de não executivos, implantado pela empresa, passando de US\$868,00 em 94, para US\$1.027,00 em 1998, configurando um crescimento de 18,31% (Gráfico XIV). Já nos Gráficos XI e XIII, observamos um crescimento do lucro operacional da empresa de US\$1.673.758,00 para US\$60.229.022,00 e do lucro líquido de US\$3.310.874,00 para US\$42.970.133,00, configurando um crescimento de 3.498.00% e de 1.197,77%, respectivamente (Gráfico XIV). Embora o Gráfico XIV evidencie um certo crescimento da média salarial (remuneração do trabalho), no período de 94-98, com uma variação acumulada de 18,31%, temos que este é proporcionalmente menor se comparado com o crescimento do lucro operacional e líquido (remuneração do capital) da empresa que neste menos período foi de 3.498.00% e de 1.197,77%, respectivamente. Portanto, se tomarmos a fala da empresa de que *os resultados positivos beneficiará a todos*, temos que os dados vão confirmar que neste período o crescimento da remuneração recebida pelo trabalho é substancialmente insignificante frente ao crescimento da remuneração recebida pelo capital<sup>51</sup>, ou seja, dentro da lógica capitalista, mesmo que se afirme ao contrário, o crescimento da remuneração do trabalho não é proporcional ao crescimento da remuneração do capital.

Outro aspecto interessante adotado pela CTBC é a liberdade de horário de trabalho conferida a cada associado, claro que *respeitando os interesses do cliente*, afirmam seus dirigentes. Assim, no que se refere ao controle do trabalho, há apenas uma minoria que registra cartão de ponto, e isto é considerado pela empresa como uma tentativa de *acabar com o conceito de trabalho por hora e trabalhar para o cumprimento da missão* (ver EMPRESA REDE,1996). Porém, se por um lado, isto parece ser um benefício, dado que o *associado* deixa de ser fiscalizado por um rígido controle de entrada e saída, por outro lado, além da fiscalização ser transferida para os outros trabalhadores, os empregados da empresa parecem trabalhar mais para cumprir sua missão, frente aos crescentes e novos desafios da empresa.

Trabalhar 10 a 12 horas na empresa é uma constante (...) hoje na CTBC se trabalha mais e não recebemos hora extra. (Entrevistado nº19)  
A gente não bate cartão, mas também não recebe hora extra. Como o trabalho tem que ficar em dia para cumprir a missão, se um do grupo faltar na sua compensação

<sup>51</sup> Embora a nossa análise não desconsidere o fato de que o salário é pago em regime de caixa e que o lucro é escritural e não financeiro, é importante salientar que mesmo sendo um lucro escritural este reflete a rentabilidade/lucratividade da empresa.

de horas o outro tem que assumir a tarefa porque a meta tem que ser cumprida. A meta tem que ser cumprida independente do horário. A sobrecarga de trabalho acontece quando o colega goza de descanso pela hora extra que tem que ser compensada. A jornada de trabalho é de 8 horas, mas normalmente se faz mais de 8 horas. (Entrevistado nº 9)<sup>52</sup>

De acordo com o Diretor de Talentos Humanos da CTBC Telecom, Sr. Virmondes, são imprescindíveis a *sinergia* de grupo, a complementaridade das diferentes competências, que juntas podem se diferenciar na concorrência, e se antes o trabalhador era avaliado pela sua assiduidade, agora ele é mantido na empresa de acordo com o impacto que ele gera nos resultados da equipe de trabalho (ver SEMPRE COM VOCÊ, nº53, 1998), e isto parece exigir cada vez mais trabalho para o cumprimento da *missão*.

Vários são os relatos de trabalhadores afirmando que é constante na empresa o trabalhador exceder a sua jornada normal de trabalho (jornada de 8 horas). Isto nos leva então a constatar que além do aumento do trabalho ser gerado pelo crescimento real da empresa, quem fica na empresa acaba fazendo, além do seu trabalho, também o trabalho de quem foi demitido e daquele que está compensando suas horas extras. Na nossa visão, há um acúmulo de tarefas e isto, no nosso entendimento, configura um aumento da intensidade do trabalho, via desempenho de várias funções, dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência). Isto pode ser constatado também quando o Sr. Virmondes Honório do Carmo, Diretor de Talentos Humanos da CTBC afirma que:

embora a empresa queira valorizar os especialistas, ela estimula também a polivalência, de modo a oferecer múltiplas perspectivas de desenvolvimento aos associados(...) além disso, essa polivalência nos dá grande agilidade na solução dos problemas perante os clientes. Uma pessoa que se ausenta temporariamente pode ser substituída com facilidade. (RNT, nº175, 1994: 20).

Na perspectiva de Elson de Oliveira Felice, a polivalência contribui para aumentar a incidência das doenças ocupacionais, só que com outras características, como por exemplo o stress, os problemas de coluna, LER, e outras. "Ir ao analista passou a ser normal na visão de muitos trabalhadores", afirma.

No que se refere às características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho, observa-se que a nova realidade tem demandado das organizações uma maior competitividade, tendo como pressuposto a qualidade e o baixo custo dos

<sup>52</sup> O pagamento da hora extra não é dado por acréscimo no salário, mas é compensado por

produtos oferecidos. Daí, a implementação do programa de *Qualidade Total* pelas empresas, muitas vezes, tem sido associado ao conceito de produtividade dado que, atualmente, só é competitiva a empresa que consegue qualidade com baixo custo. Isto, de certa forma, contribuiu para o surgimento de novas filosofias e condutas administrativas.

A era industrial acabou por reforçar os postos de gerentes e supervisão, estabeleceu necessidade de especialização e acabou por absorver um grande volume de força de trabalho desqualificada tecnicamente. Porém, na “era da informação”, observamos ser necessário criar novas formas de compreender as relações entre tecnologia, o homem, a estrutura e organização do trabalho. O processo de automação passou a exigir trabalhadores mais treinados e novas relações entre pessoas e o trabalho nas organizações. A supervisão das tarefas é deslocada para o próprio trabalhador - “um trabalhador mais responsável e comprometido com os interesses da organização”.

Assim, muitos vão afirmar que nas últimas duas décadas, além do desemprego há uma mudança significativa no perfil do emprego. Até a década de 70, com o modelo de produção em série, o crescimento econômico implicava diretamente em aumento de vagas nas empresas. Havia uma certa estabilidade no emprego e, muitas vezes, o que se assistia era o ingresso numa dada empresa quando jovem e sua saída apenas para aposentar, sendo que normalmente o trabalhador ficava em um único emprego. Neste período, os requisitos necessários para se manter na empresa estavam ligados à assiduidade e ao acatamento de ordens superiores sem expressar as idéias próprias ou tomar decisões.

O mercado atual, e agora mais competitivo, parece exigir um perfil profissional diferente, dado que o eixo principal é o aumento da produtividade somado à redução da oferta de vagas. Tornou-se necessário que o profissional tenha uma boa formação acadêmica e uma boa formação pessoal, com capacidade de relacionar-se e tomar iniciativa própria para contribuir com o bom desempenho da empresa.

As empresas passaram então a exigir um executivo com qualidade e com uma visão abrangente, mundial e multidisciplinar. Um executivo capaz de conviver com as incertezas, de elaborar respostas rápidas, encontrar formas mais eficientes de agir e atender os novos mercados, interno e externo, elevar os níveis de produtividade, a capacidade de inovação e o domínio tecnológico para sobreviver neste novo contexto de

competitividade. Muda o perfil do empresário e com ele a filosofia de gerenciamento. Assim, a qualificação profissional passa a ser vista como ganhos reais para as organizações.

Na empresa CTBC, esta alteração nas características e requisitos de qualificação para ocupar os postos de trabalho é observada quando temos que a busca de qualificação dos profissionais não atinge apenas os cargos hierarquicamente superiores, mas todos os trabalhadores do quadro da empresa. Este processo de qualificação da força de trabalho é feito através de subsídio ao ensino educacional, por exemplo, nos cursos de graduação e pós-graduação. Porém, por necessitar de uma força de trabalho específica, a empresa acaba formando profissionais através de programas de formação ofertados pela própria empresa, com ênfase nos seminários internos. Além disso, é freqüente o deslocamento de funcionários para cursos em centros avançados de tecnologia no país e no exterior, principalmente nos segmentos de tecnologia de ponta. A política de qualificação começa na admissão, através de pré-requisitos exigidos para a contratação<sup>53</sup>.

Para os dirigentes da empresa, os investimentos na qualificação de pessoal objetivam garantir a maior satisfação do cliente e a segurança da oferta de produtos e serviços de qualidade para o mercado. Assim, dentro desta perspectiva, os programas de qualificação adotados pela empresa parecem buscar formar profissionais para atender as suas necessidades, como por exemplo, a criação pelo Grupo ALGAR, desde 1990, de dois programas educacionais específicos: O PEF ( Programa Estratégico de Formação), que atende a executivos e potenciais líderes, e o PIF (Programa Interno de Formação), destinado a todos os associados.

Dentro dos programas de qualificação a empresa adota o auxílio educação, que gira em torno de 2% da folha de pagamento, e tem como pré-requisito: 1 - que o trabalhador tenha mais de três meses na empresa e tenha vencido o estágio probatório; 2 - que o curso seja alinhado com a função que o mesmo executa na empresa; 3 - esteja dentro do limite da verba de cada *centro de resultado* para esta finalidade. Normalmente se paga 50% da mensalidade se o curso é estratégico para o desempenho da função na empresa, e quando a função exige tal qualificação o pagamento é de 100% do curso, ou seja, o subsídio é total.

---

<sup>53</sup> Conforme informações obtidas junto a área de talentos humanos da empresa, o gasto anual tem sido de 2 milhões de reais por ano em qualificação de pessoal, e este é considerado como um gasto permanente e contínuo.



Outro programa criado pela empresa é o Tour Tecnológico - *Techtour*, que é um programa proposto para a atualização cultural e de informações dos seus profissionais para acompanhar o que ocorre no mundo em matéria de avanço tecnológico. Grupos de 10 a 15 profissionais viajam pela Europa, Japão, Canadá ou Estados Unidos e, durante um mês ou mais, visitam laboratórios de pesquisas, fabricantes, grandes operadoras, centros de desenvolvimento tecnológico, universidades, projetos experimentais, exposições e seminários.

Ainda dentro do processo de formação do quadro de profissionais, outra estratégia utilizada é a parceria internacional para o desenvolvimento de um projeto denominado OJT (*On the Job Trainee*), no qual a empresa promove o intercâmbio de profissionais brasileiros com empresas dos Estados Unidos. Além disso, existe o projeto de criação da Universidade ALGAR com cursos como o de MBA (*Master in Business Administration*), visando também a qualificação dos profissionais das empresas do Grupo, através de cursos de graduação voltados para a gestão empresarial, sem vínculo com os currículos regulares do MEC (ver RNT, nº232, dez/98).

Conforme avaliação de Paulo Cezar Dias, o nível educacional das empresas do Grupo tem melhorado muito ao longo destes últimos anos e diante de todos estes incentivos. Atualmente, a empresa CTBC conta com um quadro de pessoal contendo 13,25% com o 1º grau, 56,98% com o 2º grau e 29,79% com a conclusão do curso superior.

Todo este processo de qualificação dos trabalhadores, com certeza, está vinculado ao novo cenário fundado na tecnologia da informação, caracterizado pelo desenvolvimento acelerado dos mais diversos segmentos, exigindo um profissional com maior competência, atualizado em assuntos variados, ou seja, um profissional polivalente (ver RNT, nº175, 1994). Portanto, na visão da empresa CTBC Telecom, o associado precisa ter "muito mais que responsabilidade e um bom currículo para corresponder às expectativas". Dentro desta perspectiva, as exigências passaram a ser muito maiores com respeito a produtividade e a iniciativa pessoal, no que se refere à contratação de pessoal e à permanência deste na empresa (ver SEMPRE COM VOCÊ, nº38, 1997).

Num mundo marcado pelo desemprego, e diante de um mercado de trabalho cada vez mais exigente, os profissionais são cobrados em termos de dinamismo e de

produtividade, e também por resultados rápidos, participação e avaliação por produção. Não há mais garantia de emprego vitalício e perspectiva de aumento de salário só pelo cumprimento da sua jornada de trabalho.

Reengenharia, qualidade total, cortes de níveis hierárquicos e outros, tornaram-se prática corrente, e muitas vezes são usada para denominar a *revolução* enfrentada pelas empresas dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Como já vimos, todo este processo acaba por impactar de forma direta no trabalhador. Além da exigência de capacitação profissional e de desempenho de múltiplas funções dentro da empresa, a reestruturação parece vir acompanhada de um aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere à manutenção do emprego, dado que o crescimento da produção não mais garante crescimento proporcional do emprego, ou seja, “o investimento produtivo é intensivo em capital e não em trabalho” (ALVES,1998:127). Diante deste fato, a competição entre os trabalhadores passa a ser diária, contínua e só terminando, talvez, com o processo de aposentadoria.

De acordo com Luís Antônio de Andrade Lima, Coordenador da Área de Operações da CTBC, observa-se que principalmente na área técnica, o grau de exigência com uma maior especialização e agilidade no acompanhamento das mudanças tecnológicas, provoca o que ele chama de *zona de desconforto*. Para ele, as mudanças organizacionais e tecnológicas, além de muitas vezes tornar o ser humano *descartável*, dificulta a manutenção atualizada da formação técnica das pessoas na mesma velocidade das mudanças, e isto também contribui para aumentar a insegurança do trabalhador no que se refere à manutenção do seu emprego.

Por outro lado, na avaliação da empresa há uma adesão dos trabalhadores às mudanças, um exemplo disso, conforme afirma Paulo Cezar Dias, é que diminuíram as reclamações trabalhistas, dado que hoje estas acontecem mais por doenças ocupacionais<sup>54</sup>, e as reclamações por hora extra são consideradas inexistentes.

A adesão nossa às mudanças na empresa é obrigatória quando temos que a fala dos nossos coordenadores é que se “o empregado não aderir, as portas estão abertas”. O desemprego é grande e assim fica difícil. (Entrevistado nº 9).  
Acho que a empresa me mandou embora porque eu as vezes discordava da chefia. Quando eu sai eu levei a empresa na justiça e depois não conseguia serviço. Eu gostava de trabalhar na empresa, mas queria o meu direito. Fiquei muito tempo

<sup>54</sup> Importante ressaltar que dentro de um quadro de aproximadamente 30 trabalhadores entrevistados, 9 foram demitidos da empresa quando ocupavam cargo de atendente e tinham retornado do afastamento médico causado pela LER. A maioria foi demitida pela empresa após retorno do afastamento médico e hoje está com processos na justiça contra a empresa.

procurando emprego e hoje não esqueço o que um amigo meu dizia: com chefe a gente não discute. Eu aprendi, pois preciso trabalhar e o emprego está cada vez mais difícil. (Entrevistado nº24).

Portanto, observa-se que a partir da visão de muitos dos nossos entrevistados, a razão para a queda das reclamações de passivos trabalhistas, através da justiça do trabalho, além de estar ligada às mudanças da própria legislação do trabalho, quando o Estado regulariza as *irregularidades* das empresas, permitindo o processo de flexibilização da carga horária de trabalho<sup>55</sup>, está também ligada a insegurança do trabalhador no que se refere a busca e manutenção do emprego. No caso das horas extras, ou seja, o tempo de trabalho efetivado além da carga horária, a compensação é feita por descanso e não por acréscimo de salário. Porém, se na empresa o trabalho é medido por resultado e cada um tem uma *missão* a cumprir, o descanso usufruído na compensação das horas-extras parece provocar sobrecarga de trabalho naquele que permanece no exercício da sua função. De acordo com ALVES, “a hegemonia do capital na produção não é baseada apenas no consentimento operário, no envolvimento estimulado, mas na instauração de uma série de dispositivos coercitivos implícitos (...) medo do desemprego estrutural, da nova exclusão social...” (ALVES, 1998: 291). Neste sentido e de acordo com os depoimentos dos nossos entrevistados, somos levados a acreditar que a adesão dos trabalhadores às mudanças não pode ser medida pela queda das reclamações trabalhistas, mas talvez por uma relação *ilusória* de modelos participativos implementados na empresa, nos quais se busca “um operário comprometido com os objetivos do capital” (ALVES, 1998: 136), pelas mudanças na legislação referentes ao contrato de trabalho, e também pela própria insegurança do trabalhador no que se refere à manutenção do seu emprego.

<sup>55</sup> De acordo com o art.59, § 2º, da Lei nº 9.601, de 21 de Janeiro de 1998, “poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em 1 dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 120 dias, à soma das jornadas semanais de trabalho previsto, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 horas dia.” (CLT)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, o nosso esforço se concentrou em tentar apreender as mudanças geradas pelo processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC Telecom, entre 1988 e 1998, período em que se concentram as maiores mudanças na empresa. A empresa CTBC, por mais de 40 anos, atuou como única empresa privada no setor, e isto de certa forma, parece ter contribuído para o bom desempenho da empresa e também do Grupo ALGAR, dada a sua posição de setor estratégico de valorização do capital dentro do Grupo. Neste sentido, podemos constatar que todas as mudanças ocorridas na empresa, no período analisado, além de estarem vinculadas a um processo maior de reestruturação ocorrido no mundo capitalista, também se vinculam a um processo de concorrência local advindo da opção feita pelo país, de privatização do setor. Assim, dentro de um contexto de acirramento da concorrência, sob a *mundialização do capital*, a nossa pesquisa procurou verificar, de forma concreta, os impactos advindos da estratégia da empresa frente a todas estas transformações, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho.

Para tanto, como já foi salientado, o nosso estudo passou pela análise de que a “ofensiva do capital” sobre o mercado de trabalho, e conseqüentemente sobre o trabalhador, sem desconsiderar os problemas conjunturais do país nos últimos anos, está vinculada de forma estreita a uma lógica de modernização capitalista mundial, onde a busca de valorização do capital é dada pelas transformações nos modos e nas condições de produzir, através da introdução de novas tecnologias, de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho. Dentro deste contexto, o nosso objetivo foi mostrar que também na empresa CTBC Telecom, seguindo uma mesma lógica global, os impactos do processo de reestruturação foram também *destrutivos* para o mercado de trabalho no que se refere às formas regulamentadas de compra e venda da força de trabalho.

Seguindo esta perspectiva, o nosso estudo nos levou a constatar que os impactos negativos do processo de reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho na empresa CTBC, puderam ser verificados através da demonstração de que os ganhos advindos deste processo foram acompanhados por uma redução significativa e

precarização da força de trabalho via terceirização; aumento da intensidade do trabalho via desempenho de várias funções dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência); alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho; e aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere a manutenção do emprego.

O crescimento real de todos os serviços prestados pela empresa, ao longo do período estudado, foi acompanhado de significativos ganhos de produtividade, ou seja, o índice de produtividade da empresa passou de 10,80 em 88 para 2,44 em 98, significando que se em 88 para cada 1000 terminais instalados a empresa empregava 10,80 trabalhadores, em 98 ela passou a empregar apenas 2,44 trabalhadores. O alcance deste índice de produtividade foi devido a redução da força de trabalho, no mesmo período, de 75,60%, ou seja, dos 2.306 postos de trabalho na empresa em 1988 restaram apenas 1.336 em 1998, dentro de uma lógica de *produção enxuta*. A pesquisa também permitiu demonstrar que mesmo sendo o setor atualmente considerado de ponta, fundamental para o crescimento das economias e em constante crescimento, os postos de trabalho gerados, via processo de terceirização, além de não terem sido na mesma proporção que os postos de trabalho destruídos, também se deram em condições precárias.

Todo processo de reengenharia, implantação do sistema de Qualidade Total, terceirização e outros, dentro de um processo de reestruturação vivido pela empresa, foi também acompanhado por uma certa intensificação do processo de trabalho, quando passou a exigir aumento da jornada de trabalho e desempenho de múltiplas funções (polivalência), para o cumprimento da missão. Além disso, a nossa pesquisa também permitiu demonstrar que houve uma alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho, podendo ser constatado quando a busca de qualificação dos profissionais não atinge apenas os cargos hierarquicamente superiores, mas todos os trabalhadores do quadro da empresa. Se por um lado isto parece ser positivo, por outro lado, o trabalhador, principalmente da área técnica, acaba trabalhando sobre a pressão de ter que ser ágil e eficiente no acompanhamento das mudanças, e isto parece contribuir para aumentar a incerteza e insegurança no que se refere a manutenção do emprego.

A estratégia da empresa, dentro de um contexto de acirramento da concorrência, neste período, se volta basicamente para a *satisfação do cliente*. Assim, verificamos que a busca de envolvimento dos trabalhadores com a lógica do capital,

também na empresa, se pautou pela adoção de um modelo de administração *participativo* através da implantação da estrutura de *empresa rede*, exigindo uma cultura de comprometimento no cumprimento da missão. Porém, observamos que embora a empresa afirme que há uma adesão dos trabalhadores às mudanças, é importante salientar que está adesão além de estar vinculada a uma mudança de legislação, que ora parece novamente beneficiar o capital, também está vinculada a um processo de insegurança do trabalhador frente ao desemprego estrutural e a temida exclusão social.

Finalmente, diante destas colocações é importante ressaltar que a insegurança e a incerteza dos trabalhadores, no que se refere a manutenção do emprego, tem levado a maioria dos trabalhadores a se sujeitar, muitas vezes de forma passiva, ao projeto do capital. Ou seja, a recomposição da hegemonia capitalista vem acompanhada de uma *ofensiva do capital* sobre o mercado de trabalho, e conseqüentemente sobre o trabalhador, através da implantação de um modelo neoliberal e também através do processo de reestruturação produtiva, na qual as mudanças na estrutura são resultantes da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, impactando negativamente o mercado de trabalho e contribuindo cada vez mais para um processo de crescimento das desigualdades sociais.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Giovanni (1998). *Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo no Brasil*. Campinas: UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- ALVES, Giovanni (1999). *Trabalho e Mundialização do Capital: A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização*. 2 ed. Londrina: Praxis
- ANATELE (Associação Nacional de Telecomunicações). Dados retirados da internet através do endereço eletrônico [www.anatele.com.br](http://www.anatele.com.br).
- ANDERSON, Perry (1995). Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (org.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- ANDRADE, Marlene A. (1993). *Um Empreendedor, Uma Empresa, Um País: um estudo de caso*. Belo Horizonte: UFMG. (Dissertação de Mestrado).
- ANTUNES, Ricardo (1995). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 2ª ed., São Paulo: Cortez Editora e Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- ANTUNES, Ricardo (1996). A Metamorfose do Mundo do Trabalho e os Desafios para o Sindicalismo. In: *Revista Movimento – ADUFU*. Uberlândia: UFU. p.5-28
- ANTUNES, Ricardo (1999). *Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 1ª ed., São Paulo: Boitempo Editorial.
- BALTAR, Paulo E. A., PRONI, Marcelo W.(1997). Flexibilidade do Trabalho, Emprego e Salários em São Paulo. In: *Anais do IV Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. p.1149-1171
- BATISTA Jr. , Paulo Nogueira (1996). O Plano Real à Luz da Experiência Argentina. In: *Estudos Avançados*, 10 (28) . São Paulo.
- BELLUZZO, L. G. M. (1997). O Novo Papel do Estado frente a Globalização. In: *Globalização e Desenvolvimento Regional: cenários para o século XXI*. Recife: SUDENE.
- BIONDI, Aloysio (1999). *O Brasil Privatizado: um balanço do desmonte do Estado*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- BRAGA, Ruy (1996). *A restauração do capital: um estudo da crise contemporânea*. São Paulo: Xamã.

- BRANDÃO, Carlos Antônio (1996). *Telecomunicações e Dinâmica Regional no Brasil*. Campinas: UNICAMP. (Tese de Doutorado).
- BRASIL. Lei n.º 9601 de 21 de Janeiro de 1998. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 1998.
- CARDOSO, Fernando H. (1995). Desenvolvimento: o mais político dos temas econômicos. *Revista de Economia Política* (15)4. São Paulo, Nobel, outubro-dezembro.
- CARDOSO, Jucyene G.(1996). *Novas Tecnologias & organização Sindical: o caso do setor de telecomunicações no município de Uberlândia*. Uberlândia: UFU. (Monografia).
- CHESNAIS, François (1995). A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. In: *Economia e Sociedade*, Campinas,(5):1-30, dezembro.
- CHESNAIS, François (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã Editora.
- CHESNAIS, François (1997). Capitalismo de Fim de Século. In: COGGIOLA, Osvaldo (org.). *Globalização e Socialismo*. São Paulo: Xamã. (Coleção Fora da Ordem).
- COCCO, G. (1997). Neo-Liberalismo, Sociedade Civil e Nova Centralidade do Trabalho. In: *Revista do NPG-ESS/UFRJ*, Rio de Janeiro: "Praia Vermelha", n.2.
- COCCO, G. (1995). Trabalho e Cidadania: do fordismo ao pós-fordismo. In: *Anais da ABET*.
- COUTINHO, Luciano e outros(coord.) (1995). *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas: UNICAMP.
- COUTINHO, Luciano (1992). A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. In: *Economia e Sociedade*. Campinas: UNICAMP, n.1, p. 69-87.
- CROSSETTI, Pedro de Almeida (1995). *Serviços de Telecomunicações no Brasil: Evolução Histórica e Tecnológica*. Campinas: Unicamp. (Dissertação, Mestrado).
- DANTAS, Marcos (1999). *Reestruturação Produtiva, Política Industrial e Contratação Coletiva nos anos 90: as propostas dos trabalhadores*. Brasília. (Relatório I do Projeto de Pesquisa e Formação Sindical CUT-FINEP).
- DANTAS, Marcos (1994). Telecomunicações, cidadania e serviços públicos: aspectos conceituais e experiências Brasileiras. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais*. Rio de Janeiro.(Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).



- DIAS, Edmundo F. e outros(1996). *A Ofensiva Neoliberal: reestruturação produtiva e luta de classes*. Brasília: Sindicato dos Eletricitários de Brasília.
- DIEESE(1995). Reestruturação Produtiva Negociada. In: *Linha Telefônica*. Ano V, n.18.agosto.
- DIEESE (1995). Estabilização, privatização e os trabalhadores. In: *Linha Telefônica*. Ano V, n.18, agosto.
- DIEESE(1994). *Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 anos de linha de produção*. São Paulo.
- DORES, Adely M. Branquinho das (1999). Telecomunicações: O novo cenário. In: *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, V.6, n.11, p.215-252.
- FAGUNDES, Jorge (1995). *As Telecomunicações no Brasil: uma agenda para as políticas públicas*. Rio de Janeiro: UFRJ. (Textos para discussão, n. 353)
- FAGUNDES, Jorge (1996). *Reestruturação da oferta dos serviços de telecomunicações no plano internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ. (Textos para discussão, n.363)
- FENATTEL(1992). *Contra a Privatização das Telecomunicações*. São Paulo.
- FIORI, J.L.(1995). *Em Busca do Dissenso Perdido*. Rio de Janeiro: Insight
- FIORI, J.L.(1996). O Consenso de Washington. Palestra proferida em 04 de setembro no Centro Cultural do Banco do Brasil. Rio de Janeiro.
- FIORI, J.L.(1997). *Os moedeiros falsos*. Petrópolis: Vozes.
- FITTEL (1993). O monopólio do Cidadão. In: *Leia e Fique Sabendo*. Brasília. outubro.
- FIUZA, Eduardo P. S. e NERI, Marcelo C. (1997). *Reflexões sobre os Mecanismos de universalização do acesso previstos para o setor de Telecomunicações no Brasil*. Projeto IPEA-SEST.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS (1994). *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável as demais sociedades*. FIPECAFI. 4º ed. Ver. E atual. – São Paulo:Atlas,1994.
- FURTADO, Celso (1992). *Brasil: A Construção Interrompida*. 2 ed; Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- GARLIPP,J.R.D.(1996). Economia Desregrada: um quadro aproximativo do capitalismo contemporâneo e a economia política. In: *Anais do Encontro nacional de Economia Clássica e Política* (4) , Niterói.
- GONÇALVES, Marcos A., BARELLI, Suzana (1996). O Fim do Trabalho Encerra o Século. *Folha de São Paulo*, 3 março 1996. 5. Caderno. p. 8.

- GORZ, André (1996). *Adeus ao Proletariado: para além do socialismo*. Tradução por Ângela Ramalho Vianna e Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Forense - Universitária. p. 167-189.
- GORENDER, Jacob (1997). Globalização, Tecnologia e Relações de Trabalho. In: *Estudos Avançados* 11(29). São Paulo: USP.
- GRACIOLLI, Edilson J.(1999). *Um Laboratório Chamado CSN – Greves, Privatização e Sindicalismo de Parceria (a Trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993)*. Campinas: UNICAMP (Tese, Doutorado).
- GRAMSCI, Antônio(1978). Americanismo e fordismo. In: *Obras Escolhidas*. São Paulo: Martins Fontes.
- HARVEY, D. (1993). *A Condição Pós Moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- HAWKINS, Richard. Infra-estrutura de Informação e Comunicações: Ambições Globais e Realidades Regionais. In: COUTINHO, Luciano e outros(coord.). *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas.1995.
- IPEA (1997). *Infra-estrutura: perspectivas de reorganização/ Telecomunicações*. Fernando Rezende e Tomás Bruginski de Paula (Coordenadores). Brasília.
- MACULAN, Anne-Marie D. e LEGEY, Liz-Rejane I.(1994). Um novo Sistema de Regulação das Telecomunicações no Brasil: as Experiências Internacionais e os Elementos para a Reestruturação dos Serviços de Telecomunicações. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais*. Rio de Janeiro. (Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).
- MACULAN, Anne-Marie e LEGEY, Liz-Rejane (1996). As experiências internacionais de Regulação para as Telecomunicações e a Reestruturação dos serviços no Brasil. In: *Revista de Economia Política*, vol.16,n.4(64),out/dez.
- MARX, Karl (1982). *O Capital: Crítica da Economia Política*. São Paulo: Difel.
- MATTOSO, Jorge, ANTUNES, Ricardo, MARQUES, Rosa Maria et al (1996). O Mundo do Trabalho. In: *Revista Teoria e Debate*. São Paulo, ano 9, n.31, p.3-12. abr/mai/jun.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES (1996). *E.M. n.º 231/MC*. Brasília. 10/12/1996
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES (1997). *Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações*. Brasília. (Sumário Executivo).

- MORAIS NETO, Benedito Rodrigues de (1996). A Evolução dos Processos de trabalho e a Natureza da Moderna Automação. In: *Revista Movimento. ADUFU*. Uberlândia, 1. ed., p. 29-39, 1º semestre, p.29-39.
- MORAES NETO, B. e CARVALHO, E.G.(1997). *Elementos para uma História Econômica da Rigidez e da Flexibilidade na Produção em massa*. (mimeo)
- NAKANE, Márcio Issao e outros (1992). *Empresas Estatais*. São Paulo: IESP/FUNDAP (texto para discussão)
- OFFE, Claus (1994). *Capitalismo Desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política*. Tradução por Wanda Caldeira Brant; rev. da trad. por Laura Teixeira Motta. 2 ed. São Paulo: Brasiliense.
- PACHECO, Carlos Américo (1996). Desconcentração Econômica e Fragmentação da Economia Nacional. In: *Economia e Sociedade*, n.6 p. 113-140.
- PASTE – Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal*. Ministério das Comunicações. (1997). Brasília.
- PESSINI, José Eduardo e MACIEL, Cláudio Schuller (1995). Modelos de Regulação e Políticas públicos em Telecomunicações. In: COUTINHO, Luciano e outros(coord.). *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas: UNICAMP.
- PIRES, José Cláudio L.(1999). A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil. In: *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, v.6,n.11, p.187-214, junho.
- POCHMAN, Márcio e PRONI, Marcelo (1996). Características do Movimento Geral do Rendimento Assalariado no Processo de Reprodução Capitalista. In: *Caderno do VIII Encontro Nacional de Economia Clássica e Política*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. p.24-30
- PRADO, Antônio (1996). Exclusão Coloca em Risco a Democracia. *Folha de São Paulo*, 3 de março 1996. 5. Caderno. p.13
- PROCHNIK, Victor e ZONENSCHAIN, Cláudia (1994). Desenvolvimento da Indústria Brasileira de Software para os usuários dos serviços de Telecomunicações. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais*. (Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).
- REICH, Robert B. (1994). *O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século 21*. Tradução por Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator.

- RIFKIN, Jeremy (1995). *O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. Tradução por Ruth Gabriela Bahr. Revisão técnica por Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books.
- RODRIGUES, Maria Cecília P. (1997). Brasil: evolução na qualificação do emprego formal nos anos 90. In: *Anais do IV Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. p. 1195-1226.
- ROVERE, Renata Lébre La e SOUZA, José Antônio Pereira de (1994). A demanda por Serviços de telecomunicações no Setor de Serviços no Brasil. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais*. Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ.
- SABOIA, João (1997). Mercado de Trabalho no Brasil: evolução e tendências recentes. In: *Anais do IV Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. p.1123-1148.
- SAES, AM. Décio (s/d) – O governo de FHC e o Campo Político Conservador. In: REBELO, Aldo (org.). *Reeleição: escalada contra a democracia*. São Paulo: Editora Anita Garibaldi. (s/d).
- SALM, Cláudio, SABOIA, João, CARVALHO, Paulo G.M. de (1996). Produtividade na Indústria Brasileira : uma continuação do debate. In: *Anais do XXIV Encontro Nacional da ANPEC*. Campinas. p.167-189
- SEIDL, Antônio C. (1997). O Futuro Reserva Menos Emprego. In: *Folha de São Paulo*, 25 agosto. 1 Caderno. p. 4
- SILVA, Carlos E.(1996). Rifkin Anuncia o Fim do Emprego. In: *Folha de São Paulo*, 03 março. 5. Caderno. p. 11
- SIMÕES, Rogério (1996). Para OIT, Globalização Precisa de Regras. In: *Folha de São Paulo*, 1 junho. 2. Caderno. p.7
- SIMONINI, Giselda C.S. (1995). Em Busca da Tecnologia: Reflexões sobre o Processo de Modernização na CTBC. In: *História e Perspectiva*, n.12/13.Uberlândia:UFU.
- SIMONINI, Giselda C.S. (1994). *Telefonia: Relação Empresa e Cidade –1954-1980*. São Paulo: PUC. (Dissertação de Mestrado)
- SOARES, José de Lima (1998). *Sindicalismo no ABC Paulista: Reestruturação Produtiva e Parceria*. Brasília: Centro de Educação e Documentação Popular.
- TAUILE, José Ricardo e FAGUNDES, Jorge (1994). Telecomunicações e Competitividade Industrial. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações:*

- mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais.* (Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).
- TELEBRÁS. Dados retirados do endereço eletrônico [www.telebrás.gov.br](http://www.telebrás.gov.br).
- TIGRE, Paulo Bastos (1994). Telecomunicações e Desenvolvimento econômico. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais.* (Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).
- TIGRE, Paulo Bastos (1994). *Telecomunicações: Mudança Tecnológica e suas implicações econômicas, Sociais e Institucionais.* Rio de Janeiro. (Pesquisa EMBRATEL. Sumário Executivo/UFRJ).
- WOHLERS, Márcio (1997). *A Guerra das Telecomunicações: internacionalização, privatização e novas oportunidades.* Campinas: UNICAMP.
- WOHLERS, Márcio (s/d). *Privatização e Reestruturação Industrial nas Telecomunicações: Alcances e Limites da via Inglesa.* Campinas: UNICAMP. ANPEC.
- WOHLERS, Márcio (1998). *Investimento e privatização das Telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia.* Campinas: UNICAMP. (mimeo)
- WOHLERS, Márcio (1994). *Reestruturação, internacionalização e mudanças institucionais das telecomunicações: lições das experiências internacionais para o caso brasileiro.* Campinas: Unicamp. (Tese de Doutorado)
- WOHLERS, Márcio e BAPTISTA, Margarida (1995). *A flexibilização do Monopólio das Telecomunicações: desafios e mitos.* Campinas: UNICAMP/IE. (Texto para discussão, n.49)
- VIANNA, Gaspar(1993). *Privatização das Telecomunicações.* 2 ed. Rio de Janeiro: Notrya.

### **Publicações Periódicas e Avulsas do Grupo Algar e da CTBC/Telecom**

- EMPRESA-REDE: uma nova forma de gestão. Uberlândia: Grupo Algar.3 ed. 1996
- MANUAL DA QUALIDADE. Uberlândia: CTBC Telecom. 28/08/98
- RELATÓRIO ANUAL DA CTBC Uberlândia: CTBC Telecom (1988 à 1998)
- RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO ALGAR. Uberlândia: Grupo Algar (1988 à 1998)

PERFIL . Uberlândia: Grupo Algar (1988 à 1998)  
TELECO. Uberlândia: Grupo Algar (1988 à 1998)  
BIG - Boletim de Informações Gerenciais da CTBC Uberlândia: CTBC Telecom (1988  
à 1998)  
SEMPRE COM VOCÊ. Uberlândia: CTBC Telecom (1988 à 1998)  
JORNAL DA QUALIDADE. Uberlândia: CTBC Telecom (1988 à 1998)

### **Outras Publicações**

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/95. Impresso do evento realizado pelo Grupo  
Algar. São Paulo, julho de 1995.  
Cadernos do SINTTEL (vários).  
LEIA E FIQUE SABENDO. Sinttel, 1998.  
RNT - Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, ano 15, n.175, março/94.  
RNT - Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, ano 20, n. 232 A,  
dezembro/98.  
RNT - Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, ano 21, n.243 A,  
novembro/99.

**ANEXOS**

**TABELA I**

Terminais em Serviço - CTBC Telecom

Ano	Total	Residencial	Comercial	Troncos	Rural	Poder Púb.	Gratis I	Testes	Inst.CTBC	LP's	LINK(1)
1987	177.801	131.239	35.811	8.954	2.097	-	-	-	-	3.522	-
1988	194.739	141.784	37.525	7.192	2.390	838	1.252	-	-	3.837	-
1989	223.544	-	-	-	2.500	-	-	-	-	6.730	-
1990	250.702	188.707	42.553	11.574	2.434	859	1.657	1.309	-	7.439	-
1991	260.211	194.402	44.278	12.945	2.498	972	1.195	1.628	-	8.752	-
1992	268.071	198.680	47.118	14.005	2.424	878	1.222	1.853	-	-	-
1993	271.773	199.214	49.407	15.079	2.471	921	654	1.998	-	-	-
1994	278.000	198.347	54.341	16.558	2.526	1.026	571	2.342	-	-	-
1995	280.970	192.029	59.917	19.302	2.714	1.047	1.354	1.524	-	-	-
1996	307.414	215.091	60.284	21.849	2.581	998	1.409	1.515	-	-	-
1997	329.150	231.025	63.795	22.213	4.246	1.014	356	1.528	1.794	-	3468
1998	374.608	268.388	67.728	24884	2.009	971	380	1.741	1.709	-	5608

Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1990-1998

(1) instalação a partir de julho/97

(2) Pontos de LP's = LP's de dados , de telegrafia , de telex e outros.

(3) Inclui TP's em serviço DDD, local, semi-público, P.S, com cartão indutivo e comunitário.



**TABELA II**

Localidades Atendidas pela CTBC Telecom

Ano	Quantidade de Localidades por Estado (1)												
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Góias							9	9	9	9	11	11	11
Minas Gerais							255	255	255	255	255	252	252
Mato Grosso Sul							4	4	5	5	5	6	7
São Paulo							35	35	35	35	35	34	34
TOTAL		218	235	246	286	297	303	303	304	304	306	303	304

Fonte: BIG /CTBC Telecom (1990-1998)

(1)As localidades se referem a municípios,distritos e povoados. Em 1998, temos que do tota de 304 localidades 87 são municípios, 49 são distritos e 168 povoados.

**TABELA III**

Capacidade Instalada, Habitantes e Estabelecimentos Atendidos - CTBC Telecom

Ano	Capacidade Instalada /Term.fixos			Habitantes na Área da CTBC	Estab.rural Atendidos
	Analógico	Digital	Total		
1986	-	-	181.400	-	-
1987	-	-	187.637	-	-
1988	-	-	217.706	-	2.351
1989	-	-	247.084	2.402.000	2.549
1990	-	-	271.730	-	2.575
1991	-	-	272.951	-	2.518
1992	-	-	280.693	-	2.423
1993	218.637	63.968	282.605	-	2.454
1994	213.231	72.586	285.817	2.154.464	2.611
1995	213.319	73.230	286.549	2.320.276	2.603
1996	189.006	145.049	334.055	2.516.262	-
1997	193.997	154.623	348.620	2.516.262	-
1998	169.683	223.921	403.145	2.516.262	-

Fonte: BIG /CTBC TELECOM (1990-1998)

(1) Terminais instalados = a capacidade instalada, ou seja, a capacidade de atender a população no que se refere a demanda por terminais.

(2)A quantidade de habitantes por área da CTBC considerada nos anos de 96, 97 e 98 se refere a uma projeção feita pela empresa.

**TABELA IV**

Telefone Público em Serviço - CTBC Telecom

Ano	Total	Cartão	DDD	Local	Semi Público	Posto de Serviço	Comunitário
1986	-	-	-	-	-	-	-
1987	-	-	-	-	-	-	-
1988	1.594	-	-	-	-	-	-
1989	1.757	-	221	954	59	360	-
1990	1.609	-	-	-	-	-	-
1991	2.293	-	190	1.171	163	85	-
1992	2.607	-	233	1.434	264	362	-
1993	2.879	-	259	1.632	330	386	-
1994	3.457	307	301	1.715	434	429	-
1995	3.525	489	507	1.726	470	447	-
1996	3.957	765	317	1.695	511	442	71
1997	4.515	1.690	524	1.783	454	270	161
1998	5.991	3.324	464	1.626	363	112	260
			126	737	278		1.526

Fonte: BIG /CTBC Telecom (1990-1998)

(1) Os TP's de cartão foram instalados em Janeiro/94

(2) Os TP's comunitário foram instalados em maio/95

(3) Embora em alguns BIGs as informações de total de TP excluem os TP's semi públicos, aqui eles foram considerados no total apresentado.